

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
METODE *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE***

(Studi Kasus di PT. Malang Intermedia Pers)

**SKRIPSI
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh:

HOKA RAHAYU

NIM. 0810670010-67

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG**

2012

repository.ub.ac.id

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
METODE *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE*
EXCELLENCE
(Studi Kasus di PT. Malang Intermedia Pers)

SKRIPSI
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh:

HOKA RAHAYU
NIM. 0810670010-67

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dra. Murti Astuti, MSIE.
NIP. 19610620 198603 2 001

Hary Sudjono, S.Si., MT
NIP. 19740406 200604 1 001



LEMBAR PENGESAHAN

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE
(Studi Kasus di PT. Malang Intermedia Pers)**

SKRIPSI KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik

Disusun oleh :

**HOKA RAHAYU
NIM. 0810670010-67**

Skripsi ini telah diuji dan dinyatakan lulus pada
tanggal 28 Mei 2012

Skripsi I

Skripsi II

**Prof. Dr. Ir. Pratikto, MMT.
NIP. 19461110 198103 1 001**

**Sugiarto, ST., MT.
NIP. 19690417 199512 1 001**

Komprehensif

**Ir. Masduki, MM.
NIP. 19450816 197009 1 001**

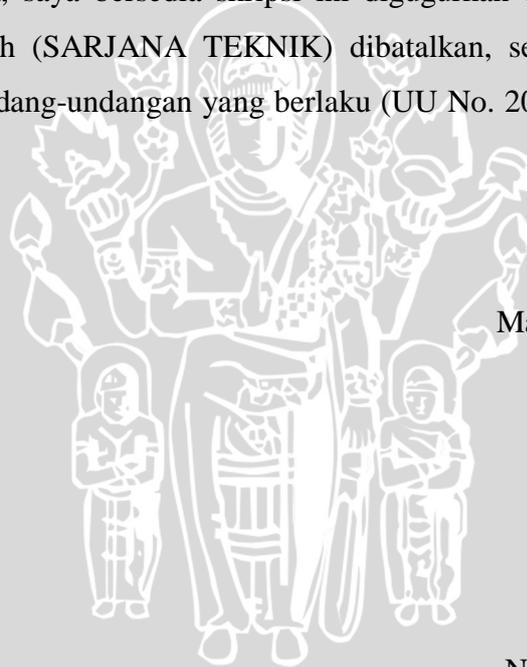
**Mengetahui
Ketua Program Studi Teknik Industri**

**Nasir Widha Setyanto, ST., MT.
NIP. 19700914 200501 1 001**

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam makalah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam makalah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam makalah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA TEKNIK) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70



Malang, 28 Mei 2012

Mahasiswa,

Hoka Rahayu
NIM. 0810670010

PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “**Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence**”. Tidak lupa shalawat dan salam kami haturkan kepada Rasulullah, Nabi Muhammad SAW.

Tugas akhir ini disusun sebagai bagian dari proses untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai kesulitan yang dihadapi, terutama keterbatasan kemampuan penulis, tugas akhir ini dapat diselesaikan berkat adanya bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini, terutama kepada :

1. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Ketua Program Studi Teknik Industri atas kesabaran dalam membimbing penulis dan memberikan masukan yang berharga.
2. Bapak Arif Rahman, ST., MT. selaku Sekretaris Program Studi Teknik Industri dan Dosen Pengamat atas kesabaran dalam membimbing, memberikan masukan, arahan, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis.
3. Ibu Dra. Murti Astuti, MSIE. selaku Dosen Pembimbing I dan atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan masukan, arahan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga.
4. Bapak Hary Sudjono, S.Si., MT. selaku Dosen Pembimbing II dan atas kesabaran dalam membimbing penulis dan memberikan masukan, arahan, serta ilmu yang sangat berharga.
5. Rekan-rekan PT.Malang Intermedia Pers Mbak Ita, Mbak Irma, Pak Usman, Mas Doni, Mas Yunan, dan Pak Farid atas bantuan data yang diberikan kepada penulis.
6. Ibu Ceria Farela, ST., MT. dan Ibu Lely Riawati, ST. MT. selaku dosen pengamat terima kasih atas saran, masukan, dan ilmu yang diberikan.
7. Orang tuaku tercinta, Almarhum Bapak Chairul Umar dan Ibu Sugiasih atas kasih sayang dan kesabaran yang tak terbatas, untuk pelajaran dan didikan yang telah

diberikan, dukungan materil, dan perjuangan yang tidak pernah kenal lelah demi memberikan pendidikan yang terbaik kepada penulis.

8. Bapak dan Ibu Dosen pengajar di Program Studi Teknik Industri dan Teknik Mesin yang telah dengan ikhlas memberikan ilmunya kepada penulis.
9. Bapak dan Ibu karyawan di Program Studi Teknik Industri khususnya bagian recording yang telah banyak membantu dalam proses administrasi selama masa studi.
10. Saudara-saudaraku tersayang Mas Putra Nagan, Mas Putra Agam, Mbak Yeni Sulistyaning, Ananda Raihan Fadhillah atas semangat, doa, dan motivasi yang diberikan kepada penulis.
11. Seluruh saudaraku di Teknik Industri 2008, UABB UB, Laboratorium Sistem Manufaktur, atas semangat, doa, motivasi yang diberikan kepada penulis. Segenap pihak yang telah mendukung terselesainya tugas akhir ini Mas Indra Maulana, Ibu Kos, Novita, Ocha, Dinda, Mbak Siti dengan memberikan doa, motivasi, dan semangatnya. Serta seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Dalam setiap usaha tidak lepas dari kesalahan. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran sangat diharapkan. Akhir kata, semoga tugas akhir ini dapat memenuhi sebagian kebutuhan referensi yang ada dan dapat memberikan manfaat. Kepada semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung semoga mendapat imbalan sepiantasnya dari Allah SWT. Amien.

Malang, 22 Mei 2012

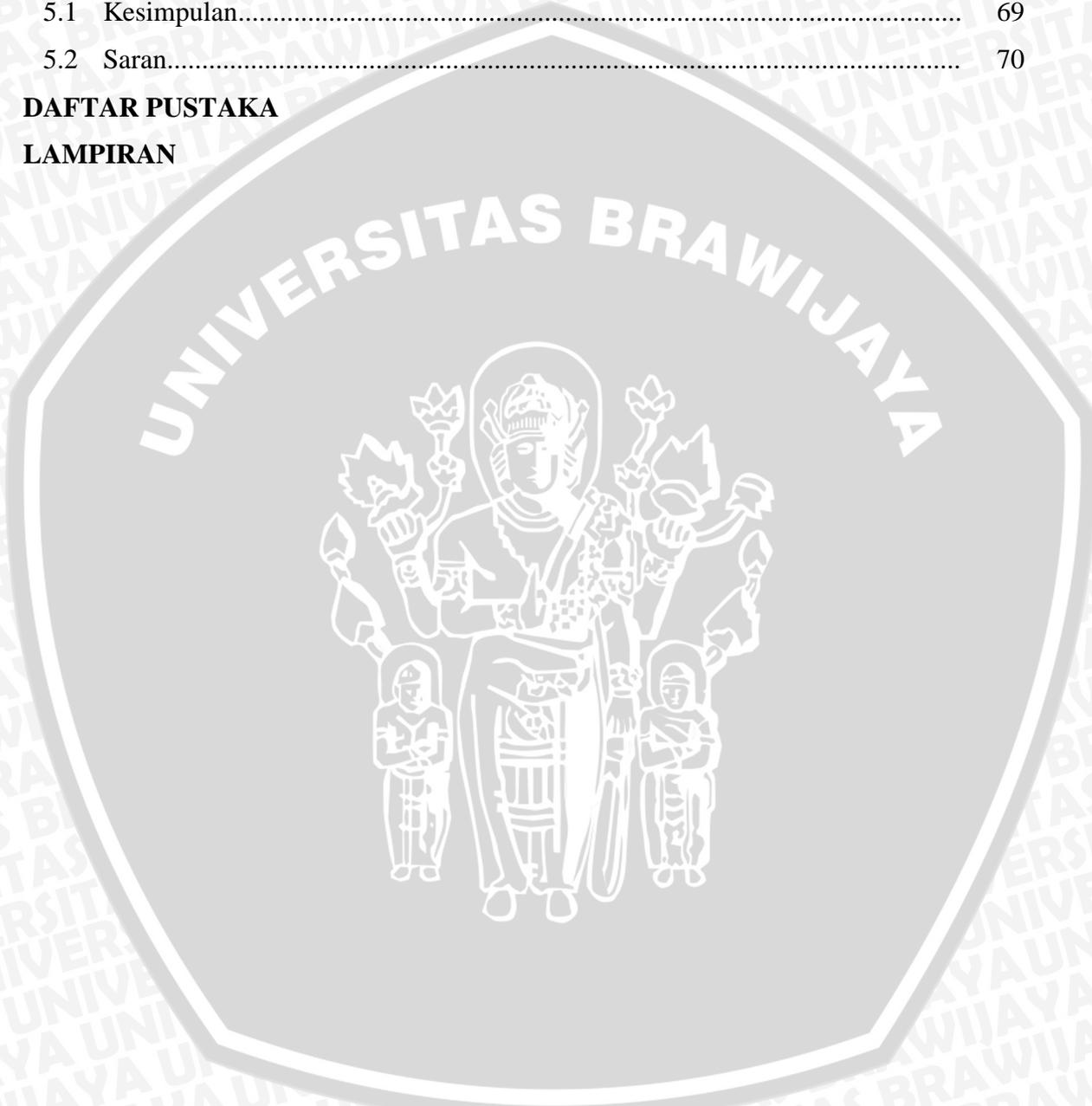
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Asumsi-Asumsi.....	4
1.6 Tujuan Penelitian.....	5
1.7 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Pengukuran Kinerja.....	7
2.3 <i>Malcolm Baldrige</i>	8
2.3.1 Kriteria Keunggulan Kinerja.....	9
2.3.2 Struktur Kriteria.....	14
2.3.3 Interpretasi Pengukuran Kinerja <i>Malcolm Baldrige</i>	15
2.3.4 Perspektif Sistem <i>Malcolm Baldrige</i>	16
2.4 <i>Root Cause Analysis</i> (RCA).....	17
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	19
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	19
3.3 Pengumpulan Data.....	19
3.4 Pengolahan Data.....	21

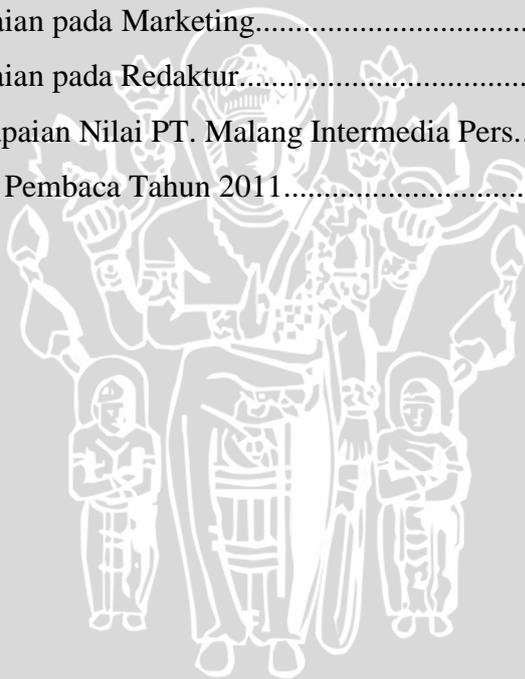
3.5	Langkah-Langkah Penelitian.....	22
3.6	Diagram Alir Penelitian.....	25
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	26
4.1.1	Sejarah PT. Malang Intermedia Pers.....	26
4.1.2	Visi dan Misi.....	27
4.1.3	Lokasi Perusahaan.....	27
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan.....	28
4.1.5	Deskripsi Jabatan.....	28
4.1.6	Jumlah Karyawan.....	35
4.1.7	Jam Kerja.....	36
4.1.8	Gaji.....	37
4.1.9	Pemasaran PT. Malang Intermedia Pers.....	37
4.1.10	Proses Produksi.....	40
4.2	Pengolahan Data.....	42
4.3	Interpretasi <i>Malcolm Baldrige</i> PT. Malang Intermedia Pers.....	48
4.4	Pembahasan Hasil Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i> di PT. Malang Intermedia Pers..	48
4.4.1	Kepemimpinan.....	48
4.4.2	Perencanaan Strategi.....	49
4.4.3	Fokus Pelanggan dan Pasar.....	49
4.4.4	Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan.....	50
4.4.5	Fokus Tenaga Kerja.....	50
4.4.6	Pengelolaan Proses.....	50
4.4.7	<i>Outcome</i>	51
4.4.8	Urutan Hasil Pengukuran Kinerja.....	53
4.5	<i>Root Cause Analysis</i> (RCA) Pada PT. Malang Intermedia Pers.....	54
4.5.1	RCA Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan.....	54
4.5.2	RCA Kriteria Fokus Tenaga Kerja.....	55
4.5.3	RCA Kriteria Manajemen Proses.....	57
4.5.4	RCA Kriteria <i>Outcome</i>	58
4.6	Rekomendasi Untuk Peningkatan Kinerja.....	58
4.6.1	Rekomendasi Untuk Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan.....	59

4.6.2 Rekomendasi Untuk Kriteria Fokus Tenaga Kerja.....	60
4.6.3 Rekomendasi Untuk Kriteria Manajemen Proses.....	62
4.6.4 Rekomendasi Untuk Kriteria <i>Outcome</i>	66
4.7 Pembahasan.....	67
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	7
Tabel 2.2	Struktur Kriteria.....	14
Tabel 2.3	Interpretasi Pengukuran Kinerja <i>Malcolm Baldrige</i>	15
Tabel 4.1	Jumlah Tenaga Kerja PT. Malang Intermedia Pers.....	36
Tabel 4.2	Jam Kerja PT. Malang Intermedia Pers.....	36
Tabel 4.3	Halaman dan Rubrik Harian Radar Malang Tahun 2011.....	37
Tabel 4.4	Harga Iklan Harian Radar Malang Tahun 2011.....	38
Tabel 4.5	Segmentasi Pembaca Harian Radar Malang Tahun 2011.....	39
Tabel 4.6	Hasil Penilaian pada General Manager.....	44
Tabel 4.7	Hasil Penilaian pada Marketing.....	45
Tabel 4.8	Hasil Penilaian pada Redaktur.....	46
Tabel 4.9	Total Pencapaian Nilai PT. Malang Intermedia Pers.....	47
Tabel 4.10	Segmentasi Pembaca Tahun 2011.....	52

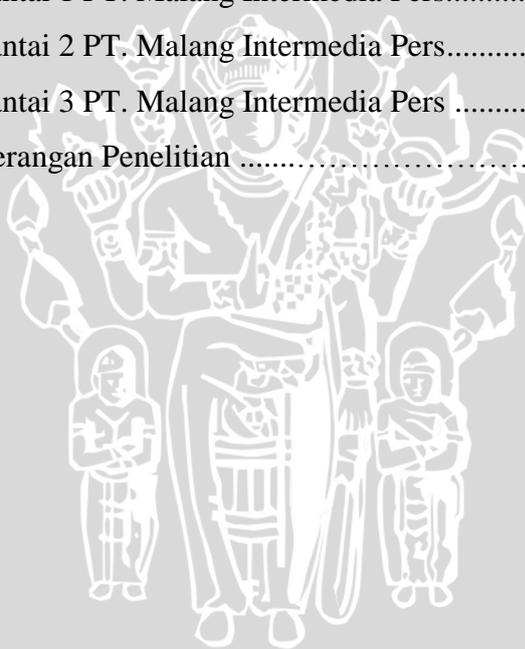


DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Sistem Operasi Kriteria Baldrige.....	16
Gambar 2.2	Contoh <i>Root Cause Analysis</i> (RCA).....	18
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian.....	25
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Malang Intermedia Pers.....	28
Gambar 4.2	Prosentase Iklan Berdasarkan Jenis Produk Tahun 2011.....	38
Gambar 4.3	Wilayah Pemasaran Harian Radar Malang Tahun 2011.....	40
Gambar 4.4	Proses Produksi PT. Malang Intermedia Pers.....	41
Gambar 4.5	Grafik Rata-Rata Oplah PT. Malang Intermedia Pers.....	51
Gambar 4.6	Diagram Prosentase Segmentasi Pembaca Tahun 2011.....	52
Gambar 4.7	Pendapatan Finansial PT. Malang Intermedia Pers.....	52
Gambar 4.8	Urutan Hasil Pengukuran Kinerja Pada PT. Malang Intermedia Pers...	53
Gambar 4.9	RCA Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan.....	55
Gambar 4.10	RCA Kriteria Fokus Tenaga Kerja.....	56
Gambar 4.11	RCA Kriteria Manajemen Proses.....	57
Gambar 4.12	RCA Kriteria <i>Outcome</i>	58
Gambar 4.13	Usulan Struktur Organisasi.....	59
Gambar 4.14	Usulan Penggunaan <i>Fingerprint</i>	62
Gambar 4.15	Contoh Website Milik Kompetitor.....	63
Gambar 4.16	Usulan Penggunaan <i>Cable Protector</i>	64
Gambar 4.17	Usulan Papan Informasi Untuk Tempat Pemasangan Iklan.....	65

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner.....	72
Lampiran 2	Rekapitulasi Hasil Kuisisioner.....	79
Lampiran 3	Rekapitulasi Rata-rata Hasil Kuesioner	82
Lampiran 4	Hasil Prosentase Pencapaian Pada General Manager	83
Lampiran 5	Hasil Prosentase Pencapaian Pada Marketing	84
Lampiran 6	Hasil Prosentase Pencapaian Pada Redaktur	85
Lampiran 7	Hasil Prosentase Pencapaian Total.....	86
Lampiran 8	Perhitungan Gap.....	87
Lampiran 9	Struktur Organisasi PT. Malang Intermedia Pers.....	88
Lampiran 10	Layout Lantai 1 PT. Malang Intermedia Pers.....	89
Lampiran 11	Layout Lantai 2 PT. Malang Intermedia Pers.....	90
Lampiran 12	Layout Lantai 3 PT. Malang Intermedia Pers	91
Lampiran 13	Surat Keterangan Penelitian	92



RINGKASAN

Hoka Rahayu, Program Studi Teknik Industri, Universitas Brawijaya, Mei 2012, Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (Studi Kasus di PT. Malang Intermedia Pers), Dosen Pembimbing: Murti Astuti, Hary Sudjono.

Banyak perusahaan media cetak di Kota Malang yang berkembang dengan keunggulan tersendiri, ada media cetak lokal maupun nasional. Dengan persaingan media cetak itu tentu dibutuhkan peningkatan kualitas terus menerus agar dapat menjadi perusahaan yang selalu unggul. Tidak hanya peningkatan kualitas produk saja yang dibutuhkan, namun perlu adanya peningkatan kualitas di internal perusahaan agar kesejahteraan perusahaan meningkat dan mencerminkan kompetensi serta kemampuan profesional perusahaan. Oleh karena itu, guna meningkatkan internal perusahaan perlu diketahui terlebih dahulu bagaimana keadaan perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja. Selama ini di PT. Malang Intermedia Pers masih belum ada pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang meliputi Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus Pasar dan Pelanggan; Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada SDM; Manajemen Proses; dan *Outcome* dan hanya pengukuran di beberapa divisi saja. Oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh guna mengetahui keadaan perusahaan dan perbaikan pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan performansi perusahaan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Langkah awal penelitian dilakukan penyebaran kuesioner berdasarkan tujuh Kriteria *Malcolm Baldrige* untuk mengetahui keadaan perusahaan dan pencapaian nilai yang didapat PT. Malang Intermedia Pers. Kuisisioner diberikan kepada General Manager, *Marketing*, dan Redaktur. Setelah tahap pengolahan data kuisisioner akan dilakukan interpretasi pengukuran kinerja perusahaan. Pada pengukuran tersebut akan diketahui nilai-nilai tiap kriteria *Malcolm Baldrige* dan total skor keseluruhan, selanjutnya pada tahap ini membahas hasil pengukuran secara detail. Dari ketujuh kriteria tersebut dapat dilihat tingkat presentase pencapaiannya dan empat kriteria terendah akan dianalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi akar penyebab masalah. Tujuan dari tahap ini adalah mencari faktor-faktor yang bila diberikan rekomendasi perbaikan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada tahap analisis ini menggunakan *tools Root Cause Analysis* (RCA) untuk mengetahui akar-akar penyebab permasalahan.

Berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Malcolm Baldrige* pencapaian nilai yang didapat oleh PT. Malang Intermedia Pers sebesar 747,83 dan prosentase pencapaian 75%. Nilai pencapaian tiap kriteria yaitu Kepemimpinan 82%; Fokus Pasar dan Pelanggan 82%; Perencanaan Strategi 80%; Pengelolaan Proses 75%; *Outcome* 73%; Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan 68%; dan Fokus Tenaga Kerja 68%. Rekomendasi perbaikan diberikan pada empat kriteria dengan nilai rendah di PT. Malang Intermedia Pers yaitu Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan *Outcome*.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Performansi Perusahaan, *Root Cause Analysis*.

SUMMARY

Hoka Rahayu, *Departement of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, May 2012, Corporate Performance Measurement Using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Method (Case Study in PT. Malang Intermedia Pres), Academic Supervisor: Murti Astuti and Hary Sudjono.*

Many print media companies in the Malang City is expanding its own advantages, there are local and national print media. With print media competition that will require continuous improvement in order to be a company that is always superior. Not only product quality improvement is needed, but there is need for improvement in the quality of internal corporate welfare for companies to increase and reflects the company's competence and professional ability. Therefore, in order to improve internal company needs to know how the company notified in advance by measuring the performance. During this time in PT. Malang Intermedia Pers is still no comprehensive measurement of company performance, including Leadership; Strategic Planning; Market and Customer Focus; Measurement, Analysis, and Knowledge Management; Human Resources Focus; Management Process, and Outcome measurements and a few divisions only. Hence the need for overall corporate performance measurement to determine the state of the company and improvements in the company to improve corporate performance.

The method used in this study case is the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. The first step of this research is distributing questionnaires based on seven Malcolm Baldrige criterias to determine the state of the company and the achievement of the values obtained by the PT. Intermedia Pres. Questionnaires given to the General Manager, Marketing, and Editorial. After the stage of data processing finished, the next step is interpreting corporate performance measurement. From the measurements will be known the values of each Malcolm Baldrige criteria and the overall total score, then the next step is discussing the measurement results detailly. The seven criterias will be analyzed so the achievement percentage could be defined, and the four lowest criteria's percentages will be analyzed of what factors which cause that problem. The purpose of this stage is to find what factors which is when it given improvement recommendations will definitely improve company performance. At this stage of analysis, the tools which will be used is Root Cause Analysis (RCA) to determine the causes of the problems.

The result using of Malcolm Baldrige Method in the PT. Intermedia Pres are the total score value is 747.83 and the percentage of achievement is 75%. The value of each criterion, namely the achievement of Leadership 82%; Market and Customer Focus 82%, Strategic Planning 80%; Management Process 75%, Outcome 70%; Measurement, Analysis, and Knowledge Management 68% and Human Resource Focus 68%. Improvement recommendations are given on the four criteria with low scores on the PT. Intermedia Press poor Criteria Measurement, Analysis, and Knowledge Management; Human Resources Focus; Management Process, and Outcome.

Keywords: Corporate Measuring Performance, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, Corporate Performance, Root Cause Analysis.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini akan dibahas hal-hal yang melatar belakangi atau mendasari penelitian ini. Dari latar belakang tersebut masalah dapat teridentifikasi kemudian permasalahan tersebut dirumuskan dalam suatu rumusan masalah. Berdasarkan rumusan masalah kemudian ditetapkan batasan masalah dan tujuan penelitian. Selain itu pada bagian pendahuluan ini juga akan disebutkan manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian yang dilakukan.

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru di Kota Malang, persaingan di dunia industri semakin meningkat. Mekanisme pasar semakin didominasi oleh perusahaan atau organisasi yang mampu memberikan pelayanan atau memproduksi produk unggulan dan memiliki daya saing tinggi dalam memanfaatkan peluang pasar, demikian juga yang berlaku bagi industri media cetak. Pasar media cetak terus berkembang tiap tahunnya, total tiras media cetak di Indonesia baru mencapai 19,08 juta eksemplar. Jumlah itu terdiri atas surat kabar harian 7,49 juta eksemplar, surat kabar mingguan 1,03 juta eksemplar, tabloid 4,62 juta eksemplar, majalah 5,92 juta eksemplar, dan buletin 7.800-an eksemplar.

Dari hasil studi perilaku masyarakat dalam mengonsumsi media massa seperti yang dilakukan Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES) bekerja sama dengan SPS Pusat pada pertengahan 2009. Penelitian di lima belas kota besar di Indonesia itu melibatkan 2.971 responden yang dipilih secara acak distratifikasi tidak proporsional pada masing-masing kota, seimbang secara gender dan kategoris, remaja usia 12-18 tahun, dan dewasa usia di atas 18 tahun. Ternyata animo membaca media cetak masih relatif besar. Media cetak masih bisa diharapkan kelangsungan hidupnya asalkan mampu meningkatkan isi/kualitas berita untuk menandingi keunggulan media *online* dan televisi. Kedalaman berita (*indepth news*) menjadi modal masa depan media cetak. Media cetak lokal bisa menjadi “psikografis” masyarakat. Surat kabar mengidentifikasi dirinya dengan masyarakat kota atau daerah bersangkutan. Media cetak tetap berpotensi menyajikan berita-berita yang lebih luas, mendalam, dan lengkap. Masyarakat terdorong membaca media cetak dengan harapan dapat menggali informasi lebih mendalam. Meski pelaku media cetak optimis media

online belum menjadi ancaman serius dalam waktu dekat, tetapi kebijakan bisnis media cetak tak urung dibayang-bayangi kekhawatiran tren penurunan pembaca media cetak. Temuan lain yang menarik, potensi kebangkrutan media lokal bukan akibat maraknya media *online*, melainkan persaingan tajam di kalangan grup media besar di daerah. Kualitas media profesional tidak bisa terjadi jika kesejahteraan perusahaan rendah, setidaknya pada tingkat standar yang secara paralel mencerminkan kompetensi dan kemampuan profesional perusahaan.

Harian umum PT. Malang Intermedia Pers atau yang lebih dikenal Radar Malang mempunyai bidang usaha yang bergerak dibidang penerbitan harian surat kabar pagi (koran) yang menyajikan berbagai informasi, iklan, hiburan, masyarakat, baik yang berkaitan dengan permasalahan yang ada di dalam negeri maupun luar negeri. Dalam setiap penerbitannya Radar Malang berusaha memberikan informasi yang akurat dengan bahasa yang mudah dimengerti sehingga dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat, bukan hanya untuk golongan tertentu saja. Banyak perusahaan media cetak di Kota Malang yang berkembang dengan keunggulan tersendiri, ada media cetak lokal maupun nasional. Dengan persaingan media cetak itu tentu dibutuhkan peningkatan kualitas terus menerus agar dapat menjadi perusahaan yang selalu unggul. Tidak hanya peningkatan kualitas produk saja yang dibutuhkan, namun perlu adanya peningkatan kualitas di internal perusahaan agar kesejahteraan perusahaan meningkat dan mencerminkan kompetensi serta kemampuan profesional perusahaan. Oleh karena itu, guna meningkatkan internal perusahaan perlu diketahui terlebih dahulu bagaimana keadaan perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige*.

Selama ini pada PT. Malang Intermedia Pers masih belum ada pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang meliputi Kepemimpinan (*Leadership*); Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*); Fokus pada *Stakeholder* (*Stakeholder Focus*); Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*); Fokus pada SDM (*Human Focus*); Manajemen Proses (*Process Management*); dan Hasil-hasil kinerja (*Outcome*). Di PT. Malang Intermedia Pers hanya melakukan pengukuran di beberapa divisi saja, oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja perusahaan guna mengetahui keadaan perusahaan dan perbaikan pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan performansi perusahaan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

Malcom Baldrige adalah sistem kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat. Kriteria *Malcom Baldrige* terdiri atas tujuh perspektif finansial dan non-finansial. Kriteria ini membentuk kerangka kerja yang mampu beradaptasi pada berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerja menyeluruh. Metode *Malcolm Baldrige* mempunyai kelebihan sebagai berikut (Gaspersz, 2011) :

1. Mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi yang meliputi tujuh kriteria Kepemimpinan (*Leadership*); Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*); Fokus pada *Stakeholder* (*Stakeholder Focus*); Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*); Fokus pada SDM (*Human Focus*); Manajemen Proses (*Process Management*); dan Hasil-hasil kinerja (*Outcome*).
2. Memberikan kerangka kinerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja.
3. Merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional, dan hasil kinerja yang jelas dan teratur.
4. Berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja
5. Mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dan diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.
6. *Malcolm Baldrige* telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja operasi.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan penghargaan yang diberikan kepada perusahaan yang telah memenuhi kriteria *Malcolm Baldrige*, berikut beberapa perusahaan yang menerima MBNQA: Xerox Corporation (1989), IBM (1990), Motorola, Inc (2002), Federal Express Corporation (1990), The Ritz-Carlton Hotel Company (1990), Stoner, Inc (2003), Marlow Industries, Inc (1991). Menteri Negara BUMN di Indonesia juga telah mengadopsi MBNQA ini dijadikan sebagai acuan beberapa perusahaan, diantaranya seperti: Telkom, Krakatau Steel, Pertamina, Petro Kimia dan Pos Indonesia sudah menerapkan kriteria tersebut. Diharapkan pada PT. Malang Intermedia Pers dapat menerapkan kriteria *Malcolm Baldrige* untuk meningkatkan performansi perusahaan layaknya perusahaan – perusahaan yang telah meraih MBNQA.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi yaitu:

1. Belum adanya pengukuran kinerja yang mengukur internal perusahaan secara keseluruhan
2. Perlunya penentuan strategi baru guna peningkatan performansi perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja secara komprehensif dengan mengintegrasikan ketujuh kriteria dari metode *Malcolm Baldrige*?
2. Rekomendasi perbaikan seperti apa yang dapat diberikan pada PT. Malang Intermedia Pers?

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah, maka diperlukan batasan-batasan masalah sebagai berikut:

1. Jabatan yang dimintai keterangan adalah General Manajer, *Marketing*, dan Redaktur.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data pada tahun 2011.
3. Implementasi pengukuran kinerja dilakukan dengan data-data yang diberikan oleh perusahaan.
4. Hanya kriteria dengan nilai rendah yang dilanjutkan pada RCA dan diberi rekomendasi.
5. Tidak memperhitungkan faktor biaya.

1.5 Asumsi

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi, kebijakan, dan sistem kerja dalam perusahaan tidak berubah selama berlangsungnya penelitian.
2. Seluruh kegiatan di PT. Malang Intermedia Pers berjalan normal selama penelitian.

1.6 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat mengetahui pengukuran kinerja PT. Malang Intermedia Pers dengan menggunakan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige*.
2. Dapat memberikan rekomendasi perbaikan kepada PT. Malang Intermedia Pers berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja dengan metode *Malcolm Baldrige*.

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dapat mengukur kinerja dari PT. Malang Intermedia Pers berdasarkan metode *Malcolm Baldrige*.
2. Dapat merekomendasikan perbaikan apa saja untuk meningkatkan kinerja PT. Malang Intermedia Pers berdasarkan metode *Malcolm Baldrige*.
3. Sebagai media untuk menerapkan dan mengaplikasikan ilmu yang didapat dari bangku perkuliahan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka memiliki arti yaitu peninjauan kembali pustaka-pustaka yang terkait (*review of related literature*). Sesuai dengan arti tersebut, suatu tinjauan pustaka berfungsi sebagai peninjau kembali tentang masalah yang berkaitan. Tinjauan pustaka bertujuan untuk mendalami landasan teori yang berkaitan dengan permasalahan, mendukung pembahasan, dan mendukung pembuatan instrumen. Pada tinjauan pustaka pula dapat dikaji penelitian-penelitian sebelumnya sehingga dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari penelitian terdahulu. Tinjauan pustaka bersumber dari buku, hasil penelitian, majalah ilmiah, atau bahkan informasi ilmiah melalui media internet.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian pengukuran kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige* yang telah dilakukan sebelumnya dapat dijadikan referensi pada penelitian ini. Berikut merupakan *review* dari beberapa penelitian sebelumnya:

1. Septina Trista Puspitasari (2008) melakukan penelitian mengenai *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Kriteria Malcolm Baldrige Dan Penentuan Strategi Perusahaan* (Studi kasus: CV. ASRI). Dari hasil pengukuran kinerja menunjukkan kinerja perusahaan masih rendah dengan mendapatkan skor 492.50 dan kriteria yang masih rendah yaitu kepemimpinan, perencanaan strategi, pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan, pengelolaan proses dan hasil bisnis. Strategi yang direkomendasikan yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar terutama pada daerah-daerah pemasaran yang potensial.
2. Riri Nasirly (2009) melakukan penelitian berjudul *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent* (Studi Kasus: PT. Nusantara Beta Farma). Penilaian perusahaan pada studi kasus ini mencapai 325.5 yang menunjukkan bahwa PT. Nusantara Beta Farma masih berada dalam tahap permulaan penerapan, dimana perusahaan mulai melaporkan hasil-hasil dari proses yang dilakukannya. Usulan yang diprioritaskan adalah kategori hasil-hasil, karena memiliki pengaruh yang besar dalam proses pemberian skor seperti indikator hasil layanan dan indikator kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Saran perbaikan perusahaan secara garis besar adalah melaporkan setiap hasil dari proses yang

dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian efektivitas kinerja agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan di masa depan.

Adapun perbedaan dua penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Septina Trista Puspitasari (2008)	Riri Nasirly (2009)	Penelitian ini
Metode	Malcolm Baldrige	Malcolm Baldrige	Malcolm Baldrige
Tools	SWOT	SWOT	RCA
Obyek Penelitian	CV. ASRI (Industri Bahan Bangunan)	PT. Nusantara Beta Farma (Industri Obat)	PT. Malang Intermedia Pers (Industri Media Cetak)

2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat – syarat tugas yang ada pada masing–masing individu dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Cambridge Research Group mendefinisikan ukuran kinerja, pengukuran kinerja dan sistem pengukuran kinerja seperti dikutip oleh Suwignyo (1998):

1. Ukuran Kinerja (*Performance Measure*)

Ukuran kinerja adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan atau efektifitas dari sebuah kegiatan.

2. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Pengukuran kinerja adalah proses menghitung efisiensi atau efektifitas suatu kegiatan.

3. Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*)

Sistem pengukuran kinerja adalah pengaturan/desain ukuran yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan atau efektifitas dari sebuah kegiatan.

Pengukuran kinerja merupakan proses dalam menentukan seberapa sukses suatu organisasi atau seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan. Program pengukuran kinerja yang efektif akan bermanfaat bagi para pemakainya apabila dapat menyediakan umpan

balik yang membantu manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan memecahkannya sehingga dapat berguna untuk mengarahkan pada perbaikan operasi dan kinerja badan usaha.

2.3 *Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige banyak digunakan oleh perusahaan Amerika bagi kegunaan internal seperti alat pengkajian diri (*self assesement*) dan perbandingan dengan perusahaan sejenis. *Malcolm Baldrige* diperkenalkan pada tahun 1987 dengan berlakunya *US public law* 100-107 yang digunakan untuk mengenali perusahaan yang menjadi pemimpin dalam menyediakan nilai dan kualitas yang tinggi pada pelanggan mereka dalam era kompetisi internasional.

Menurut Andie Tri Purwanto yang telah dikutip oleh Verawati, Niluh Made pada penelitiannya tahun 2006 metode ini mempunyai tiga elemen dasar, yaitu :

1. Pendorong (*driver*): dalam bentuk pemimpin eksekutif senior yang menentukan arah, menciptakan nilai-nilai, sasaran, harapan, dan sistem yang mendorong kesempurnaan kinerja bisnis untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.
2. Sistem: sistem terdiri dari pola proses yang terdefinisi dan terencana baik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan perusahaan dan kinerja keseluruhan.
3. Sasaran: arah dasar kepemimpinan dan kegunaan sistem ada dua lapis.
 - a. Kinerja pelanggan pada pasar artinya pengiriman nilai yang telah diperbaiki pada pelanggan, tingkatan tinggi kepuasan pelanggan pada posisi kompetitif yang kuat.
 - b. Kinerja bisnis dicerminkan dalam bermacam hasil financial dan non-finansial, termasuk pengembangan sumberdaya manusia dan tanggung jawab perusahaan.

Malcolm Baldrige merupakan alat bantu ukur kinerja yang melingkupi hampir seluruh aspek dalam perusahaan, baik keuangan maupun non keuangan serta membantu perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan. Kriteria *Malcolm Baldrige* memberi keuntungan tersendiri karena memungkinkan organisasi melakukan Penilaian Mandiri (*self assesment*). Pengukuran mandiri berdasarkan Kriteria *Baldrige* dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi baik bisnis, nirlaba, pendidikan maupun kesehatan.

2.3.1 Kriteria Keunggulan Kinerja

Kriteria-kriteria kinerja terbaik dalam MBNQA ada tujuh kategori; (1) *Leadership*; (2) *Strategic Quality Planning*; (3) *Focus on Patients, Other Customer, and Markets*; (4) *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*; (5) *Staff Focus*; (6) *Process Management*; (7) *Organizational Performance Results* dalam tiap-tiap kategori terdiri dari sub kategori (Gaspersz, 2011) yaitu:

1. Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Organisasi:

- 1.) Efektif, pendekatan sistematis, responsif (tanggap) secara penuh terhadap semua persyaratan dari kriteria Kepemimpinan Organisasi (Bagaimana para pemimpin senior memimpin. Bagaimana para pemimpin senior memandu dan menjaga keberlangsungan organisasi anda. Bagaimana mereka komunikasi dengan karyawan dan mendorong berkinerja yang tinggi)
- 2.) Pendekatan disebarluaskan secara penuh.
- 3.) Evaluasi sistematis dan peningkatan kinerja berdasarkan fakta, perbaikan dan inovasi yang didukung oleh keunggulan analisis dan saling berbagi (*sharing*) ke seluruh organisasi.
- 4.) Pendekatan terintegrasi secara baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam menanggapi kriteria yang lain.

b. Tata Kelola dan Tanggung jawab Sosial:

- 1.) Menciptakan sistem pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) yang menjamin pertanggungjawaban terhadap setiap tindakan manajemen yang dilakukan, keterbukaan dan penyebarluasan informasi dalam proses-proses operasional, dan melindungi kepentingan semua *stakeholders* perusahaan.
- 2.) Memperhatikan dampak negatif terhadap masyarakat yang ditimbulkan oleh produk, pelayanan, dan proses operasional dari organisasi.
- 3.) Mendukung dan memperkuat pengembangan masyarakat dalam bentuk tanggung jawab sosial dari perusahaan (*Coorporate Social Responsibility-CSR*)

2 Perencanaan Strategi

a. Pengembangan Strategi:

- 1.) Memahami kebutuhan dari stakeholders (pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemegang saham, karyawan, masyarakat, pemerintah, dll) sebagai input atau masukan untuk menetapkan arah, sasaran, dan tujuan strategis organisasi.

- 2.) Menetapkan proses-proses bisnis kunci, partisipan yang terlibat, dan mengidentifikasi titik-titik dalam proses yang berpotensi memiliki kelemahan atau area potensial yang memiliki kesempatan untuk diperbaiki atau ditingkatkan kinerjanya.
 - 3.) Melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategis yang mencakup keadaan organisasi baik internal maupun eksternal.
 - 4.) Menetapkan sasaran-sasaran yang penting, tujuan-tujuan strategis, ukuran-ukuran kinerja (*Key Performance Indicator-KPI*), batas waktu untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan strategis itu, serta mekanisme penilaian atau peninjauan ulang (*review*).
 - 5.) Melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis.
 - 6.) Menjamin bahwa program-program peningkatan keunggulan kinerja yang akan dilaksanakan itu terintegrasi atau selaras dengan arah, sasaran, dan tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan stakeholders (pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemegang saham, karyawan, masyarakat, pemerintah, dll).
- b. Penyebarluasan Strategi:
- 1.) Menerjemahkan rencana-rencana strategis ke dalam rencana-rencana tindakan (*action plans*)
 - 2.) Menyebarluaskan rencana-rencana tindakan itu ke seluruh unit-unit bisnis strategis atau tim-tim peningkatan proses bisnis kunci (*process improvement teams*)
 - 3.) Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja (*Key Performance Indicators-KPI*) untuk menelusuri kemajuan dari implementasi rencana-rencana tindakan itu serta menjamin bahwa rencana-rencana tindakan itu telah terintegrasi ke seluruh organisasi.
 - 4.) Memantau dan meninjau ulang kinerja secara periodik, termasuk membandingkan hasil-hasil kinerja itu dengan kinerja masa lalu, pesaing-pesaing, atau ukuran-ukuran lainnya.
3. Fokus Pelanggan dan Pasar
- a. Pengetahuan Pelanggan dan Pasar:

- 1.) Mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar yang menjadi sasaran dari organisasi dalam memberikan produk dan pelayanan.
 - 2.) Menentukan kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar agar menjamin kelanjutan relevansi dari produk dan pelayanan yang ditawarkan serta mengembangkan kesempatan-kesempatan baru.
 - 3.) Menggunakan data dan informasi dari pasar dan pelanggan untuk pembelajaran, perencanaan, peningkatan proses, dan pengembangan bisnis.
- b. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan:
- 1.) Menetapkan kontak pelanggan dan menerima umpan balik secara mudah dan bermanfaat.
 - 2.) Mengangani keluhan-keluhan pelanggan secara tanggap dan efektif.
 - 3.) Membangun hubungan dan loyalitas pelanggan
 - 4.) Menjamin bahwa data keluhan pelanggan itu disebarluaskan kepada pihak-pihak terkait dan dipergunakan untuk menghilangkan akar-akar penyebab terjadi keluhan-keluhan pelanggan itu.
 - 5.) Menetapkan kepuasan pelanggan secara sistematis.
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan
- a. Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan Kinerja Organisasi:
- 1.) Memilih, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan indikator-indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators-KPI*) untuk penelusuran operasi harian dan untuk penelusuran kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kemajuan relatif terhadap tujuan-tujuan strategis dan rencana-rencana tindakan.
 - 2.) Menganalisis kerja, meninjau ulang dan melakukan peningkatan kinerja untuk peningkatan terus-menerus maupun terobosan-terobosan yang bersifat inovatif.
 - 3.) Jika memungkinkan, prioritas-prioritas dan kesempatan-kesempatan melakukan perbaikan itu disebarluaskan kepada para pemasok, mitra kerja, dan pihak-pihak lain yang bekerja sama dengan organisasi bisnis untuk menjamin keselarasan dan integrasi organisasi.
- b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan:
- 1.) Menyediakan informasi dan memberikan kemudahan akses informasi kepada karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak lain yang berkepentingan.
 - 2.) Menjamin bahwa *hardware* dan *software* yang digunakan handal, aman, dan mudah dipergunakan (*user friendly*).

- 3.) Menyimpan data dan informasi, termasuk memelihara sistem *hardware* dan *software* untuk menjamin ketersediaan setiap waktu dibutuhkan.
 - 4.) Menjamin keakuratan, integrasi dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan dari data organisasi, informasi, dan pengetahuan yang ada.
 - 5.) Mengelola pengetahuan organisasi yang berkaitan dengan hal-hal berikut: pengumpulan dan transfer pengetahuan karyawan; transfer pengetahuan yang relevan dari dan kepada pelanggan, pemasok, mitra bisnis, identifikasi, saling berbagi (*sharing*) dan implementasi praktik-praktik terbaik secara cepat; merangkum dan mentransfer pengetahuan yang relevan untuk digunakan dalam proses perencanaan strategis perusahaan.
5. Fokus Sumber Daya Manusia
- a. Keterlibatan Tenaga Kerja (*Workforce Engagement*)
Melibatkan karyawan atau tenaga kerja dalam mencapai keberhasilan organisasi, melalui:
 - 1.) Melibatkan, memberikan kompensasi, dan penghargaan kepada karyawan untuk mencapai kinerja tinggi.
 - 2.) Mengembangkan SDM dalam organisasi agar mencapai kinerja tinggi, dan
 - 3.) Menilai keterlibatan karyawan dan menggunakan hasil-hasil penilaian itu untuk mencapai kinerja tinggi.
 - b. Lingkungan Tenaga Kerja (*Workforce Environment*)
 - 1.) Membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif dan mendukung, melalui: Pengelolaan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja sedemikian rupa agar mencapai target-target kinerja organisasi, dan
 - 2.) Pemeliharaan lingkungan kerja yang mendukung dan perhatian kepada Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).
6. Manajemen Proses
- a. Desain Sistem Kerja (*Work System Design*):
 - 1.) Menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan visi, misi, nilai-nilai, lingkungan kompetitif, dan rencana-rencana tindakan (*action plans*).
 - 2.) Menjamin bahwa sistem dan tempat kerja dipersiapkan dengan baik agar mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat atau bencana melalui pencegahan yang dilakukan, manajemen, kontinuitas operasional, dan pemulihan (*recovery*).
 - b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja (*Work Process Management and Improvement*):

- 1.) Menerapkan dan mengelola proses kerja.
- 2.) Meningkatkan proses kerja.
- 3.) Memberikan inovasi produk atau layanan kepada pelanggan dalam mencapai kesuksesan serta keberlangsungan organisasi.

7. *Outcome*

a. *Outcome* Produk dan Jasa (*Product and Service Outcomes*):

- 1.) Melakukan segmentasi hasil-hasil kinerja produk dan pelayanan utama berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan, berdasarkan kelompok pelanggan dan segmen pasar.
- 2.) Melakukan perbandingan yang relevan.

b. *Outcome* Berfokus Pelanggan (*Customer Focused Outcome*):

- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja berfokus pelanggan untuk kepuasan pelanggan dan nilai yang dirasakan pelanggan termasuk loyalitas pelanggan.
- 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil kinerja berfokus pada pelanggan berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan berdasarkan kelompok pelanggan dan segmen pasar.
- 3.) Melakukan perbandingan yang relevan.

c. *Outcome* Keuangan dan Pasar (*Financial and Market Outcomes*):

- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja kunci dari finansial dan pasar berdasarkan hasil penjualan produk atau layanan.
- 2.) Melakukan perbandingan yang relevan.

d. *Outcome* Berfokus Sumber Daya Manusia (*Workforce Focused Outcomes*):

- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja kunci berfokus sumber daya manusia berdasarkan keterlibatan karyawan dan lingkungan tenaga kerja.
- 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil berdasarkan keberagaman tenaga kerja, kelompok-kelompok kerja.
- 3.) Melakukan perbandingan yang relevan

e. *Outcome* Efektivitas Proses (*Process Effectiveness Outcomes*):

- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja operasional kunci yang berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi, termasuk kesiapan organisasi menghadapi keadaan darurat.
- 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan, berdasarkan proses dan lokasi, dan berdasarkan segmen pusat.
- 3.) Melakukan perbandingan yang relevan

f. *Outcome* Kepemimpinan (*Leadership Outcomes*):

- 1.) Meringkaskan hasil-hasil kunci tentang kepemimpinan senior dan pengelolaan organisasi, termasuk bukti-bukti dari pencapaian rencana strategis, perilaku etika, pertanggungjawaban fiskal, kesesuaian terhadap peraturan-peraturan, tanggungjawab sosial, dan keanggotaan organisasi.
- 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil berdasarkan unit-unit organisasi.
- 3.) Melakukan perbandingan yang relevan.

Dengan penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* secara menyeluruh maka perusahaan akan menjadi perusahaan kelas dunia yang siap memenangkan persaingan.

2.3.2 Struktur Kriteria

Struktur kriteria *Business Excellence* terdiri dari tujuh kriteria atau kategori dimana setiap kategori terdiri dari beberapa item. Struktur Kriteria berikut penjelasannya pada table 2.2 berikut

Tabel 2.2 Struktur Kriteria

No.	Kriteria	Penilaian	
1	Kepemimpinan		120
	a. Kepemimpinan Organisasi	70	
	b. Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	
2	Perencanaan Strategi		85
	a. Pengembangan Strategi	40	
	b. Penerapan Strategi	45	
3	Fokus Pasar dan Pelanggan		85
	a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	40	
	b. Kepuasan dan Hubungan Pelanggan	45	
4	Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan		90
	a. Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan Kinerja	45	
	b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	45	
5	Fokus Tenaga Kerja		85
	a. <i>Workforce Engagement</i>	45	
	b. <i>Workforce Environment</i>	40	
6	Manajemen Proses		85
	a. Desain Sistem-Sistem Kerja	35	
	b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	50	
7	<i>Outcome</i>		450
	a. <i>Outcome</i> Jasa dan Produk	100	

No.	Kriteria	Penilaian
	b. <i>Outcome</i> Pelanggan	70
	c. <i>Outcome</i> Keuangan dan Pasar	70
	d. <i>Outcome</i> SDM	70
	e. <i>Outcome</i> Proses dan Efektifitas	70
	f. <i>Outcome</i> Kepemimpinan	70
	Total Poin	1000

Sumber : Gaspersz (2011)

2.3.3 Interpretasi Pengukuran Kinerja *Malcolm Baldrige*

Berikut ini merupakan tabel yang menjelaskan interpretasi pengukuran kinerja berdasarkan *Malcolm Baldrige*

Tabel 2.3 Interpretasi Pengukuran Kinerja *Malcolm Baldrige*

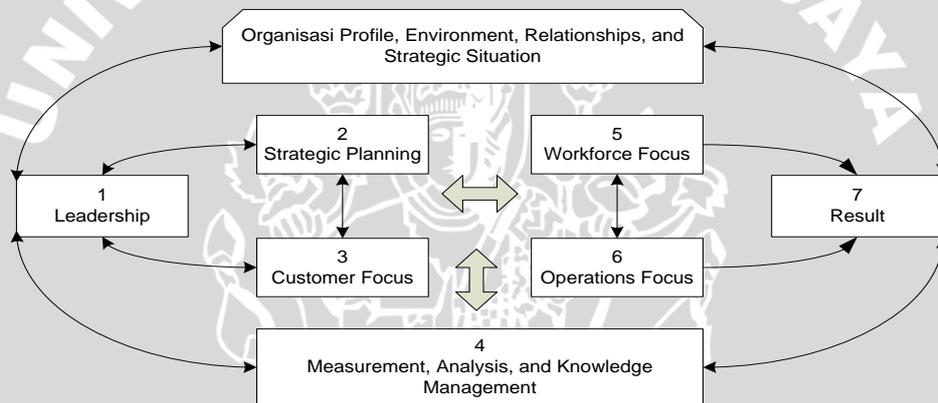
Range	Interpretasi
0-275	Masih dalam tahap awal dari pengembangan dan penerapan dari proses dalam kriteria <i>Malcolm Baldrige</i> . Masih banyak kesenjangan dalam banyak kategori.
276-375	Masih dalam tahap permulaan penerapan kriteria dan masih ada kesenjangan di beberapa kategori.
376-475	Proses/pendekatan yang efektif untuk sebagian besar kategori, namun penyebarluasannya masih terlalu sempit, hasil menunjukkan perbaikan di beberapa kategori.
476-575	Ada proses/pendekatan yang efektif untuk sebagian besar kategori, penyebarluasannya lebih jauh, pengukuran hasil diperlukan untuk menunjukkan integrasi, kontinuitas dan kematangan.
576-675	Pendekatan atau proses dilaksanakan secara sistematis dengan adanya bukti, tidak ada gap dalam penyebarluasan, adanya hasil perbaikan untuk beberapa kriteria.
676-775	Penerapan proses yang baik, penyebarluasan yang baik, hasil yang baik pada sebagian besar kategori. Adanya bukti kematangan dan kontinuitas.
776-875	Menemukan kembali pendekatan, penyebarluasan yang baik, perkembangan yang cukup memuaskan dan tingkatan yang diperlihatkan di sebagian besar tempat. Integrasi yang baik dengan analisis, pembelajaran, dan pembagian praktek terbaik sebagai kunci dan strategi manajemen. Kepemimpinan industri dan beberapa <i>banchmark</i> /perbandingan kepemimpinan.
876-1000	Pendekatan yang terkemuka, penyebarluasan secara penuh

Range	Interpretasi
	dan hasil yang memuaskan. Integrasi yang baik dan matang dengan analisis, pembelajaran dan pembagian dari penyerapan praktek terbaik. (<i>World Leader</i>)

Sumber : Gaspersz (2011)

2.3.4 Perspektif Sistem *Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja. Tujuh kategori *Malcolm Baldrige* merupakan mekanisme untuk membangun dan mengintegrasikan kriteria-kriteria dalam mengembangkan sistem organisasi bisnis yang unggul. Perspektif sistem berarti memandang dan mengelola organisasi secara keseluruhan, dengan mengintegrasikan komponen-komponennya menuju keunggulan kinerja. Sistem *Malcolm Baldrige* ini ditunjukkan pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Sistem Operasi Kriteria Baldrige

Sumber : www.quality.nist.gov/pdf.files/2007

Kepemimpinan (kategori 1), Perencanaan Strategis (kategori 2), dan Fokus Pelanggan dan Pasar (kategori 3) mewakili tritunggal kepemimpinan. Kategori ini ditempatkan secara bersamaan untuk menekankan pentingnya fokus kepemimpinan pada strategi dan kepuasan pelanggan. Para pemimpin senior harus menetapkan arah perusahaan dan berusaha mencari peluang bagi perusahaan.

Fokus Sumber Daya Manusia (kategori 5), Proses Manajemen (kategori 6), dan Hasil Bisnis (kategori 7) mewakili tritunggal hasil. Para pegawai dan proses utama yg dilakukan perusahaan akan menghasilkan keunggulan kinerja yang maksimal. Garis anak panah horizontal dalam bagan yang menghubungkan kepemimpinan dan hasil menggambarkan suatu keterkaitan penting untuk keunggulan organisasi. Pemimpin harus memperhatikan pada hasil-hasil usaha dan mempelajarinya untuk menuju perbaikan. Dengan melakukan *plan-do-check* dan implementasi, diharapkan perusahaan

bisa memperbaiki kinerja dan daya saingnya. Anak panah dua arah menunjukkan pentingnya umpan balik dalam suatu sistem manajemen kinerja yang efektif.

Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (kategori 4) merupakan hal penting terhadap efektivitas manajemen dari organisasi dan terhadap sistem (manajemen pengetahuan) berdasarkan fakta (pengukuran dan analisis) untuk peningkatan kinerja dan daya saing. Pengukuran dan analisis berguna sebagai suatu landasan untuk sistem manajemen kinerja dari organisasi bisnis tersebut. (Gaspersz,2011)

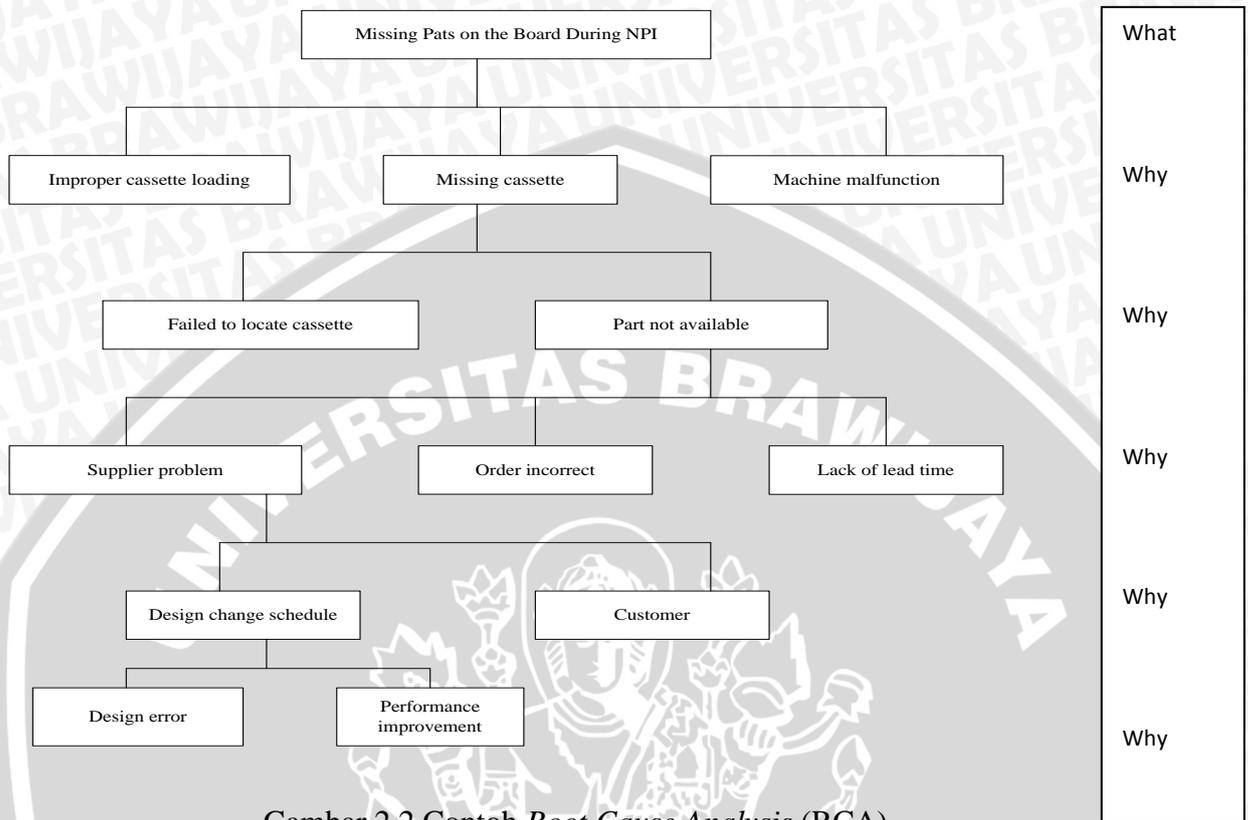
2.4 Root Cause Analysis

Root Cause Analysis (RCA) digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab terjadinya permasalahan. RCA merupakan suatu metode evaluasi terstruktur untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) suatu kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*) dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terulangnya kembali kejadian yang tidak diharapkan.

Pemahaman tentang mengapa suatu kejadian dapat terjadi merupakan kunci untuk membangun rekomendasi *improvement* yang efektif. Kesalahan pengambilan kesimpulan atas penyebab permasalahan yang terjadi menyebabkan informasi yang diperoleh hanya sebatas apa penyebab dan siapa yang bertanggungjawab, tidak diketahui bagaimana cara yang harus dilakukan agar kejadian atau permasalahan serupa tidak terjadi lagi. Nilai tambah yang diperoleh dari RCA adalah ketika akar penyebab yang telah diidentifikasi dapat digunakan sebagai suatu cara *improvement* yang lebih luas. Sebagai contoh, dalam analisa penyebab banyaknya klaim pelanggan terhadap layanan, kemudian dari hasil tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk *improvement* terhadap sistem manajemen *customer service* pada perusahaan tersebut. Langkah-langkah untuk membuat RCA adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dan informasi
2. Pembuatan *Causal Factor Chart*
3. Identifikasi *Root Cause*
4. Pembuatan rekomendasi dan implementasi.

Berikut ini adalah salah satu contoh dari RCA pada kinerja kriteria yang kritis yaitu “Mengapa kinerja kriteria hasil-hasil operasi masih rendah” yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2 Contoh *Root Cause Analysis* (RCA)
 Sumber : Wedgwood (2006)

What
 Why
 Why
 Why
 Why
 Why



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan suatu tahapan yang digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang akan dibahas di dalam suatu penelitian. Langkah ini dilakukan terlebih dahulu sebelum langkah penyelesaian masalah dilakukan. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah dan tahapan serta prosedur yang akan dilakukan di dalam penelitian secara terstruktur dan sistematis. Tahapan ini diperlukan agar penelitian dapat berjalan sebagaimana mestinya sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Pada bab ini juga akan dibahas mengenai jenis penelitian yang dilakukan, tempat dan waktu penelitian, data-data yang dibutuhkan dalam penelitian serta metode pengumpulan data yang dilakukan.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang ciri utamanya adalah memberikan penjelasan objekif, komparasi, dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah mencari penjelasan atas suatu fakta atau kejadian yang sedang terjadi, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang berkembang, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang sedang berlangsung.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengambil data secara langsung di PT. Malang Intermedia Pers, Jalan Arjuno 23 Malang. Pengambilan data dilakukan mulai bulan Januari 2012.

3.3 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Malcolm Baldrige* adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari obyek penelitian. Metode pengumpulan data primer yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengamatan

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan melakukan pengamatan langsung terhadap keadaan yang sebenarnya di PT. Malang Intermedia Pers.

b. Wawancara

Pada penelitian ini melakukan komunikasi secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan pada obyek yang akan diteliti.

c. Kuisioner

Mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan untuk mendukung data lainnya. Adapun kuisioner yang disebarkan berisi mengenai tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* mulai dari Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus Pasar dan Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Sumber Daya Manusia; Manajemen Proses; dan *Outcome*. Kuisioner tersebut diberikan pada pihak yang benar-benar memahami seluk beluk perusahaan secara detail.

d. *Brainstorming*

Brainstorming dilakukan dengan cara *sharing* dan diskusi dengan pihak manajemen PT. Malang Intermedia Pers. Hasil dari *Brainstorming* ini antara lain berupa perumusan penyebab akar permasalahan pada kriteria yang rendah.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang biasanya berbentuk dokumen, file, arsip, atau catatan-catatan perusahaan. Data-data sekunder dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Profil PT. Malang Intermedia Pers
- b. Visi dan Misi Perusahaan
- c. Data Rata-Rata Oplah
- d. Data Pemasaran
- e. Struktur Organisasi
- f. Jumlah Karyawan
- g. Proses Produksi

3.4 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini dengan cara melakukan perhitungan hasil kuisioner untuk pengukuran kinerja pada PT. Malang Intermedia Pers . Pengukuran

Kinerja dengan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* yang mencakup mengenai Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus Pasar dan Pelanggan; Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Sumber Daya Manusia; Manajemen Proses; dan *Outcome* bisnis di PT. Malang Intermedia Pers dapat dilihat dari hasil perhitungan kuisisioner. Pengukuran kinerja disini untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja yang ada di perusahaan, sehingga akan diketahui kriteria mana saja yang unggul dan yang perlu adanya rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja.

Kuisisioner diberikan pada tiga posisi yang dirasa dapat mewakili dan paling memahami keadaan perusahaan, yaitu General Manager, *Marketing*, dan Redaksi. Dari hasil penyebaran kuisisioner kepada ketiga posisi tersebut dilakukan perhitungan rata-rata nilai untuk tiap kriteria *Malcolm Baldrige* yang diperoleh. Hasil kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 2 hal 79. Nilai tiap kriteria diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Rata-rata tiap kriteria didapat dari jumlah nilai pada kuisisioner dibagi dengan total pertanyaan. Lalu rata-rata tersebut dibagi 5 (berdasarkan skala likert pada kuisisioner). Untuk total maksimal tiap item dan tiap kriteria didapat dari sumber *Malcolm Baldrige*. Nilai pencapaian tiap kriteria merupakan hasil perkalian dari hasil rata-rata/5 dikalikan nilai maksimal tiap item, dan selanjutnya didapat nilai pencapaian tiap item yang ditambahkan sehingga menghasilkan nilai pencapaian tiap kategori.

Setelah didapat total nilai pencapaian tiap kategori dari General Manager, *Marketing*, dan Redaktur akan digabungkan dan dihitung tiap kriterianya. Dari ketiga pencapaian divisi tersebut ditotal lalu dibagi 3 dan menghasilkan total nilai pencapaian tiap kriteria, lalu untuk prosentase pencapaian menggunakan rumus berikut:

$$\text{Prosentase Pencapaian Tiap Kriteria} = \frac{\text{Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria}}{\text{Nilai maksimal Tiap Kriteria}} \times 100\% \quad (3-1)$$

3.5 Langkah-Langkah Penelitian

Setelah mendapatkan data yang sesuai dan dibutuhkan, maka langkah selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan melalui observasi langsung kondisi dari perusahaan yang terkait dengan penelitian. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi secara langsung permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan informasi dan teori-teori penunjang yang berkenaan dengan penelitian ini seperti teori mengenai *Malcolm Baldrige, Root Cause Analyze*, dan lain-lain. Hal ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber pustaka, baik berupa referensi buku, literatur maupun jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi permasalahan yaitu mengidentifikasi secara detail ruang lingkup permasalahan pada sistem yang akan diteliti dan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

4. Perumusan Masalah

Pada tahapan ini dilakukan pengkajian terhadap kondisi obyek atau tempat penelitian. Dari pengkajian ini dengan pertimbangan kondisi-kondisi yang ada dan harapan ke depan maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dipecahkan pada penelitian ini.

5. Penetapan Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang telah dirumuskan maka ditetapkan tujuan dari penelitian ini untuk lebih mengarahkan pembahasan dan pemilihan teori-teori pendukung dalam pemecahannya. Dengan tujuan yang jelas maka jelas pula lingkup dari permasalahan dan manfaat yang didapat dari penelitian ini.

6. Pengumpulan Data

Pengumpulan Data dapat diartikan sebagai proses atau kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk mendapatkan informasi atau kondisi lokasi penelitian sesuai dengan lingkup penelitian dan seluruh populasi yang dapat menunjang kegiatan penelitian. Data dan informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang diangkat. Data ini akan menjadi *input* pada tahap pengolahan data.

Pada tahap ini data primer di dapat dari hasil kuisioner. Awalnya kuisioner dibuat berdasarkan poin-poin pada kriteria *Malcolm Baldrige*, terdapat tujuh kriteria dengan masing-masing pertanyaan berbeda (lampiran 1 hal 72). Skala likert yang digunakan pada kuisioner berskala 0 sampai 5. Selanjutnya kuisioner diberikan kepada tiga posisi di perusahaan yang dianggap berkompeten untuk mengisi kuisioner. Pada PT. Malang Intermedia Pers kuisioner akan ditujukan pada bagian General Manager, *Marketing*, dan Redaktur. Pada proses pengambilan data peneliti mendampingi saat pengisian kuisioner, agar jawaban pada kuisioner terfokus dan benar-benar dapat mewakili keadaan perusahaan yang saat itu (lampiran 2 hal 79).

7. Pengolahan Data

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan dan sudah relevan dengan persoalan yang diangkat, selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi.

8. Interpretasi Pengukuran Kinerja PT. Malang Intermedia Pers

Setelah tahap pengolahan data kuisioner akan dilakukan interpretasi pengukuran kinerja perusahaan. Pada pengukuran tersebut akan diketahui nilai-nilai tiap kriteria *Malcolm Baldrige* dan total skor keseluruhan, selanjutnya pada tahap ini membahas hasil pengukuran secara detail. Dari ketujuh kriteria tersebut dapat dilihat tingkat presentase pencapaiannya dan empat kriteria dengan prosentase pencapaian rendah akan dianalisis menggunakan RCA.

9. Melakukan Proses Analisis

Pada tahap ini, empat kriteria terendah yang akan dianalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi akar penyebab masalah. Tujuan dari tahap ini adalah mencari faktor-faktor yang bila diberikan rekomendasi perbaikan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada tahapan analisis ini menggunakan *tools Root Cause Analysis (RCA)* untuk mengetahui akar-akar penyebab permasalahan.

10. Melakukan Proses *Improve*

Pada tahap *improve* dilakukan perbaikan dari hasil analisis sebelumnya sehingga dapat mengurangi dan menghilangkan akar-akar permasalahan yang terjadi pada kinerja PT. Malang Intermedia Pers.

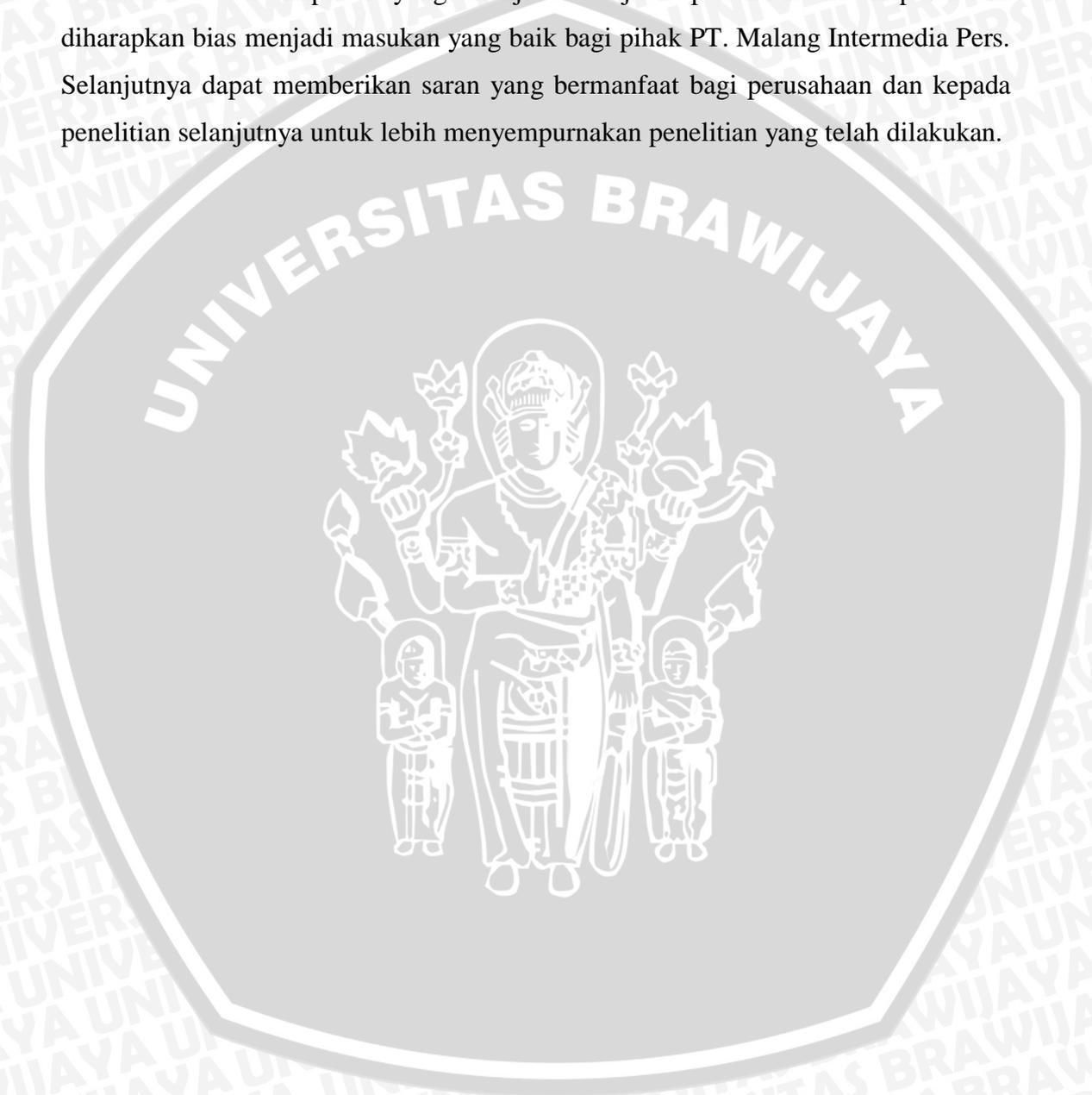
11. Pembahasan

Pada tahap pembahasan ini hanya mengulas hasil pengolahan data hingga tahap *improve* yang telah diberikan di PT. Malang Intermedia. Pada tahap pembahasan ini juga menjelaskan jangka pendek yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk prioritas

rekomendasi yang diterapkan nantinya. Penentuan prioritas dapat dilihat dari hasil gap dari masing-masing kriteria, dan kriteria dengan gap terbesar akan lebih diprioritaskan untuk diimplementasikan di PT. Malang Intermedia Pers.

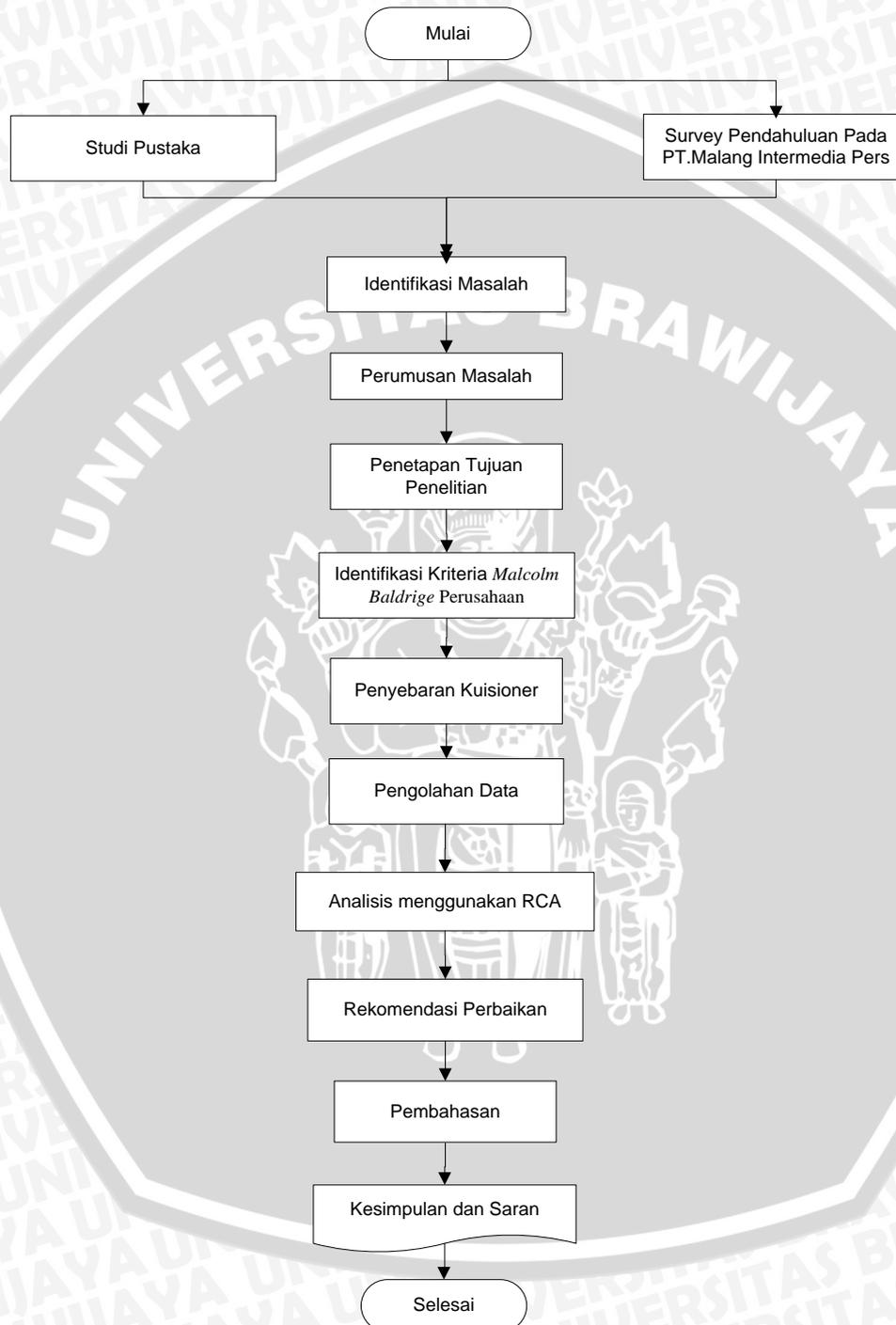
12. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil suatu kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian. Kesimpulan ini diharapkan bias menjadi masukan yang baik bagi pihak PT. Malang Intermedia Pers. Selanjutnya dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan dan kepada penelitian selanjutnya untuk lebih menyempurnakan penelitian yang telah dilakukan.



3.6 Diagram Alir Penelitian

Langkah-langkah penelitian yang telah dijelaskan di atas dapat digambarkan dalam sebuah diagram alir seperti pada gambar 3.1 berikut ini



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang analisis data dan juga pembahasan dari hasil analisis tersebut, sehingga nantinya dapat memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil analisis permasalahan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada gambaran umum objek penelitian ini akan dibahas mengenai gambaran secara umum PT. Malang Intermedia Pers.

4.1.1 Sejarah PT. Malang Intermedia Pers

PT. Malang Intermedia Pers atau yang lebih dikenal dengan nama Radar Malang berdiri sebagai bagian Grup Jawa Pos. Radar Malang berdiri sejak April tahun 1999. Sebelum berdiri Radar Malang, untuk menghimpun seluruh berita yang ada di wilayah Malang Raya didirikan Jawa Pos Biro Malang. Dan setiap berita yang terjadi di Malang Raya di muat dalam satu halaman Jawa Timur. Namun tidak semua berita bisa dimuat dalam halaman Jawa Timur tersebut, hanya berita-berita yang dianggap kompetitif yang akan dimuat. Pada masa ini seluruh kegiatan dan pertanggung jawaban ada ditangan Jawa Pos pusat di Surabaya.

Seiring dengan pesatnya perkembangan wilayah dan masyarakat Malang menyebabkan semakin banyaknya pula perkembangan informasi yang akurat dan mampu mengimbangi perkembangan tersebut. Karena alasan itulah pada akhirnya dibuat satu halaman khusus yang diberi nama halaman Malang Raya. Halaman ini memuat seluruh peristiwa yang terjadi di wilayah Malang Raya dan Batu.

Konsep Radar sendiri awalnya dicetuskan oleh Bapak Dahlan Iskan. Konsep yang pertama dibuat adalah Radar Bojonegoro, Radar Jember, Radar Banyuwangi, Radar Madiun, Radar Madura, Radar Bromo dan Radar Malang. Pembuatan Radar ini adalah untuk menyambut konsep Otonomi Daerah yang pada waktu itu akan dicanangkan oleh pemerintah, karena itu sebelum dicanangkan konsep Otonomi Daerah, Radar Malang sudah siap dengan segala konsep pemberitaannya yang pada waktu itu terdiri dari 3 halaman. Dengan konsep yang terdiri dari 3 halaman dirasakan kurang dapat memenuhi keinginan dan perkembangan yang terjadi di wilayah Malang, maka pada tahun kedua

berdirinya, Radar Malang menambah halamannya menjadi 4 halaman dan hingga saat ini telah mencapai 12 halaman.

Berita-berita yang dimuat dalam Radar Malang senantiasa berusaha untuk mengangkat dan mendukung segala potensi yang ada di wilayah Malang. Selain itu pada masa Otonomi Daerah ini Radar Malang juga melakukan kontrol terhadap kinerja dari pemerintahan dan menjadi jembatan untuk menyalurkan informasi antara pemerintah dengan masyarakat dan sebaliknya.

4.1.2 Visi dan Misi

PT. Malang Intermedia Pers berbekal slogan “Mengawal Reformasi dan Otonomi Daerah” memaparkan visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

1. Visi

Visi dari PT. Malang Intermedia Pers adalah sebagai media yang menjembatani informasi antara pemerintah dengan masyarakat serta mengawasi jalannya penegakan reformasi dan otonomi daerah.

2. Misi

a. Misi Ideologi

Mendorong terciptanya kerukunan antar umat beragama.

b. Misi Politik

Menjadi pihak kontrol atas pemerintahan daerah agar dapat mewakili rakyat.

c. Misi Ekonomi

Menjadi bagian masyarakat yang dapat menciptakan lapangan pekerjaan.

d. Misi Sosial Budaya

Menumbuhkan sikap rasa cinta terhadap kebudayaan Kota Malang.

e. Misi Edukasi

Pembelajaran masyarakat untuk gemar membaca

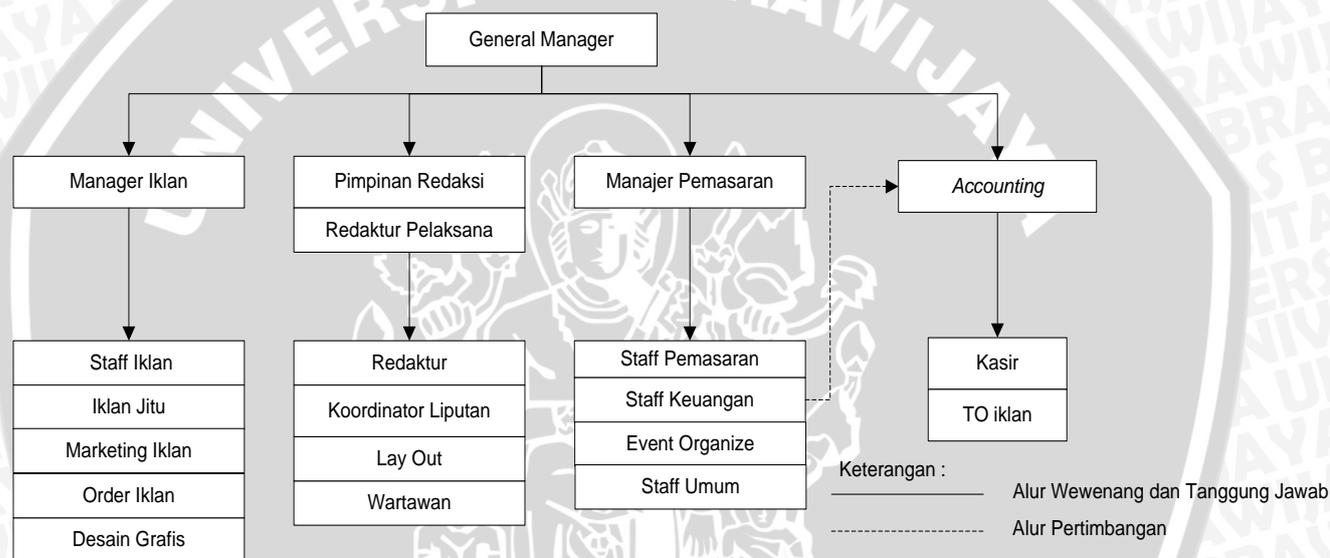
4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi suatu perusahaan merupakan hal yang penting karena akan mempengaruhi kedudukan perusahaan dalam menjalankan aktifitas dan kelangsungan hidup perusahaan pada masa yang akan datang. PT. Malang Intermedia Pers terletak di Jalan Arjuno No. 23 Malang. Perusahaan ini berada di kawasan kantor dan sekolah, akses jalan sangat mudah. Dan berada di tengah kota sehingga memudahkan konsumen

untuk datang ke perusahaan ini. Sedangkan kantor baru yang juga merupakan tempat produksi koran di Jalan Raya Pepen 99 Pakisaji, Malang.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi menunjukkan kerangka hubungan antara fungsi-fungsi atau bagian-bagian maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Dengan adanya struktur organisasi diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan akan tercipta tugas dan tanggung jawab yang jelas. Struktur organisasi pada PT. Malang Intermedia Pers berbentuk lini atau garis yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Malang Intermedia Pers

4.1.5 Deskripsi Jabatan

Tiap-tiap pihak yang tercantum dalam struktur organisasi di atas memiliki tugas masing-masing dalam rangka mendukung kinerja dari perusahaan. Adapun tugas dari masing-masing pihak tersebut adalah :

1. General Manager

- a. Membawahi semua divisi dan bagian di PT. Jawa Pos Radar Malang, berada dibawah pimpinan direktur, tugas utama general manager adalah mengkoordinasi semua kegiatan dan pengambilan keputusan teknis dan operasional kepada masing-masing kepala divisi.

- b. Mengatur manajemen kantor/perusahaan, termasuk laporan bagian keuangan maupun bagian pemasaran koran, dalam hal ini tanpa menghilangkan otoritas masing-masing divisi untuk menjalankan kegiatannya.
- c. Bertanggungjawab secara langsung kepada direktur Jawa Pos. Mempunyai tugas sebagai koordinator, maka secara langsung telah mengharuskan General Manajer mempertanggung jawabkan setiap kebijakan yang diambil pada masing-masing divisi operasional perusahaan.

2. Manajer Iklan

- a. Bertanggung jawab mengontrol *Account Executive* iklan dalam menjalankan tugasnya, dan membina hubungan dengan biro/agen iklan eksternal, sebab nantinya setiap kegiatan dan transaksi yang terjadi akan dilaporkan pada kantor pusat Jawa Pos Group setiap tiga bulan sekali, serta agar tetap bisa membangun kepercayaan dengan setiap agen atau mitra bisnis.
- b. Meneliti semua *account* iklan, iklan yang diminta agar segera dapat diproses, maka harus jelas identitas, jumlah pembayaran, legalitas iklan, pemrosesan iklan, koreksi iklan khususnya bila ada klaim dari pelanggan. Iklan yang ada dalam arus keluar masuknya pesanan (*traffic order*) harus dipilah apakah dapat langsung dimasukkan sebagai pendapatan dan masuk kas pada bagian keuangan, atau menjadi tanggung jawab bagian pemasaran.
- c. Menentukan dan mengatur harga iklan (naik tidaknya tarif iklan) serta pemberian diskon. Meskipun harga beberapa kategori iklan telah ditetapkan sebelumnya oleh Jawa Pos Group Surabaya, pihak Radar Malang memiliki ketentuan berdasarkan hari, golongan barang atau jasa yang diiklankan, serta ukuran.
- d. Melaksanakan tugas harian operasional dan manajemen periklanan. Iklan-iklan yang masuk dikelola dan diproses berdasarkan urutan dan jadwal permintaannya.

3. Pimpinan Redaksi

- a. Mengontrol pembuatan berita yang dibuat oleh Radar Malang, dalam hal ini Pimpinan Redaksi bertanggungjawab langsung akan keluar masuknya iklan dan berita yang sampai di redaksi, serta melakukan monitoring berita yang akan dicetak. Penentuan berita juga tergantung dari keputusan Pimpinan Redaksi pada saat rapat.

- b. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan, mengharuskan pimpinan redaksi untuk memonitoring, mengontrol, mengawasi, dan mengendalikan setiap kinerja divisi di bawahnya.
4. Redaktur Pelaksana

Melaksanakan tugas operasional sehari-hari dan manajemen redaksi dibawah pimpinan redaksi.
 5. Pimpinan Pelaksanakan
 - a. Mengontrol cara kerja pemasaran baik di kantor maupun di lapangan. Secara berkelanjutan, setiap harinya, karyawan bagian pemasaran mendatangi klien dan agen yang menjadi mitra kerjanya.
 - b. Menciptakan perencanaan ke depan terhadap kegiatan pemasaran. Bagian pemasaran mempunyai target pemasaran (*market target*) yang harus dipenuhi setiap tahunnya.
 - c. Mengontrol pembukuan keuangan pemasaran. Bertugas sebagai penanggung jawab inti bagian pemasaran, pimpinan wajib melakukan penelitian dan pengesahan pelaporan keuangan sebelum diserahkan pada bagian keuangan.
 - d. Membuat proyeksi dan strategi untuk meningkatkan oplah koran. Pimpinan pemasaran berkolaborasi dengan pimpinan iklan untuk mendapatkan klien masing-masing bagian.
 - e. Bertanggungjawab terhadap bidang pemasaran, oplah koran, dan agen serta sub-agen koran.
 6. *Accounting* Perusahaan
 - a. Menginput transaksi keuangan harian (kas dan bank), oleh karena setoran nantinya akan dikirim ke pusat sebagai pertanggungjawaban laporan keuangan, maka sudah menjadi tanggungjawab seorang *accounting* untuk memasukkan transaksi baik tunai maupun transfer.
 - b. Mengolah data keuangan dan mengendalikan pengeluaran, selain menginput semua setoran yang masuk setiap harinya, *accounting* juga harus bisa mengolah data keuangan menjadi informasi bagi pimpinan dan juga harus mampu mengendalikan pengeluaran agar tidak menimbulkan rugi.
 - c. Membuat proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang, kebutuhan masa depan juga merupakan faktor yang tidak bisa dihindarkan dari setiap perusahaan. Aset yang ada tidak hanya bisa diproyeksikan untuk tahun yang sedang berjalan saja, namun juga untuk tahun yang akan datang. Disinilah tugas seorang

accounting yang dituntut untuk sigap dalam membuat proyeksi atau ramalan akan keuangan di tahun yang akan datang.

- d. Menyusun skema gaji, bonus karyawan, uang makan, transportasi, tunjangan professional wartawan, lembur, kegiatan sehari-hari seorang karyawan juga tidak lepas dari *accounting*. Semua informasi mengenai keuangan karyawan harus menjadi

7. Staff Iklan

- a. Melayani dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pemasangan iklan, baik iklan jitu, iklan display, maupun sosial. Dalam hal ini, semua informasi mengenai pemasangan atau harga iklan bisa diberikan secara langsung atau berupa pamflet atau brosur.
- b. Memberikan layanan konsultasi yang terkait dengan iklan dan materi iklan, bertanggungjawab akan kepuasan pelanggan dalam hal pemberian informasi mengenai pemasangan iklan, *editing*, dan harga iklan.

8. Iklan Jitu

- a. Melayani dan memberikan informasi tentang iklan jitu yang dibutuhkan oleh pemasang iklan, pemberian iklan jitu ini bisa secara langsung atau dengan mengambil brosur atau pamflet yang telah disediakan oleh perusahaan.
- b. Menghitung harga pemasangan iklan jitu, harga yang diberikan oleh pemasangan iklan adalah per 2 baris yang mempunyai perbedaan nilai untuk setiap kategori iklan yang akan dipasang.
- c. Menjelaskan dan memberikan konsultasi terhadap pelanggan terkait dengan iklan jitu yang akan dipasangnya, konsultasi yang diberikan adalah berupa kategori iklan yang akan dipasang, harga per 2 baris dalam setiap kategori iklan, serta cara pemasangan iklan akan dipasang.
- d. Mengirimkan data-data iklan jitu ke pusat untuk dimuat sesuai order (menginput iklan jitu ke dalam komputer), semua iklan yang sudah masuk dari pemasangan langsung diinput ke komputer untuk diproses dan dikirim ke pusat untuk diproses lebih lanjut.
- e. Menerima pembayaran iklan jitu dan mentransfer ke rekening pusat secara kumulatif, iklan jitu dari pemasang akan segera langsung diproses jika telah tercapai kata sepakat yang ditandai dengan pembayaran tunai langsung, dan pembayaran iklan jitu tersebut langsung ditransfer ke rekening pusat.

9. Penagihan Iklan

- a. Menagihkan pembayaran/sisa pembayaran iklan yang sudah jatuh tempo pembayaran dengan menunjukkan bukti tagihan pembayaran terakhir untuk memperkuat penagihan.
- b. Memberikan ketegasan kepada pemasang iklan yang sulit dalam pembayaran, bisa berupa peringatan lisan maupun tertulis.
- c. Membantu periklanan yang datang ke kantor, staff iklan memang mempunyai tugas untuk membantu dan melayani para pemasang iklan, namun tugas tersebut bisa dilakukan oleh bagian penagihan iklan yang mana bisa memberikan semua informasi yang dibutuhkan oleh pemasangan.

10. Order Iklan

- a. Menerima *order* pemasangan iklan yang masuk. Pemasang yang ini memasang iklan, bisa memberitahukan kepada bagian iklan mengenai pemasangan iklan, harga dan desain iklan.
- b. Mengorder iklan yang akan dimuat sesuai dengan jadwal *order*. Iklan yang sudah masuk ke bagian iklan, setelah melalui proses *input* dan *editing*, segera dikirim ke pusat untuk ditata ulang dan dicetak.
- c. Melayani perubahan materi iklan, bagi pemasang yang kurang nyaman akan standar iklan yang akan ditampilkan bisa menghubungi bagian iklan untuk mengubah materi atau desain iklan sesuai keinginan.
- d. Menjadwalkan *order* yang akan dimuat, iklan yang masuk sebelum akan dicetak, maka bagian iklan wajib memilah iklan mana yang akan tayang hari ini, besok, dan seterusnya.
- e. Mengecek order iklan dari kantor pusat yang akan diterbitkan di PT. Malang Intermedia Pers, para pemasang iklan tidak hanya berasal dari wilayah Malang saja, namun bisa juga dari kantor pusat yang menginginkan iklannya ditampilkan di wilayah Malang. Oleh karena itu, bagian iklan harus bisa menyesuaikan iklan-iklan yang masuk ke Radar Malang.

11. Desain Grafis

- a. Mendesain iklan sesuai permintaan pemasangan iklan, mengharuskan bagian desain grafis menerima dan mengarahkan pemasang iklan akan permintaan pemasangan iklan yang diinginkan. Permintaan ini bisa dilakukan dengan pemasang datang langsung ke kantor.

- b. Menerima order desain iklan yang masuk, pemasang bisa langsung meminta desain seperti apa iklan yang akan ditampilkan nantinya dengan langsung berkonsultasi pada bagian desain grafis.
- c. Membenahi materi desain iklan dari pemasang yang mengubah desainnya, bagi pemasang yang kurang setuju dengan desain yang ditentukan oleh bagian desain grafis, bisa langsung menghubungi bagian tersebut untuk perubahan desain menurut selera pemasang.

12. Marketing Iklan (*Account Executive/AE*)

- a. Mencari pelanggan baru pemasang iklan sebanyak mungkin, karena pendapatan perusahaan media cetak berasal dari banyaknya order iklan yang diterima, maka secara tidak langsung *marketing* iklan harus mencari pemasang iklan baru baik dalam hal memasang iklan maupun kerjasama.
- b. Memberikan harga iklan sesuai dengan harga resmi, *marketing* iklan memberikan harga iklan bagi pemasang berdasarkan harga resmi dari pusat, namun bisa berubah dengan ketentuan tertentu dari pemasang dan *marketing* iklan.

13. Redaktur

- a. Mengedit berita yang ditulis oleh wartawan, setelah berita diliput dan telah mengalami proses *editing* oleh tim wartawan, redaktur wajib memonitor dan mengedit ulang berita dari wartawan untuk kelayakan cetak nantinya.
- b. Mengoreksi berita dari wartawan sebelum dijadikan berita, pengoreksian berita dari wartawan dilakukan saat melakukan rapat untuk menentukan headline dan berita pendukung lainnya. Berita yang akan dimuat nantinya menjadi tanggung jawab redaktur dalam memutuskan berita mana yang akan masuk dan mana yang tidak masuk.
- c. Mengecek ulang kebenaran berita yang didapat wartawan, pengecekan ulang berita oleh redaktur. Pengecekan bisa menyangkut susunan kalimat, kebenaran berita, narasumber, tanggal berita, dan sebagainya.
- d. Memberikan informasi kepada wartawan mengenai berita yang layak diliput, dalam hal ini redaktur sebelumnya memberikan informasi mengenai berita-berita yang akan diliput haruslah sesuai dengan kategori berita yang ada (olahraga, komunikasi bisnis, dan *headline*). Peliputan suatu berita tidak bisa diberikan dengan bebasnya, karena kualitas berita merupakan hal yang utama dalam sebuah perusahaan media cetak.

14. Koordinator Liputan

- a. Merencanakan peliputan, baik berupa berita maupun foto dari wartawan, berita yang sudah didapat oleh wartawan baik berupa sumber atau foto-foto, bisa langsung diliput hari itu juga, agar bisa ditayangkan dan tidak hanya dijadikan deskriptif.
- b. Berkoordinasi dengan koordinator grup terhadap berita lokal yang akan diterbitkan dalam skala nasional, liputan berita yang akan diterbitkan dalam skala nasional, liputan berita yang akan diambil oleh bagian redaksi harus bisa dipilah, berita mana yang akan menjadi headline news untuk skala nasional nantinya. Koordinasi antara koordinator liputan sangat diperlukan dalam menampilkan berita yang berkualitas.

15. Lay Out

Bertanggungjawab untuk menyusun penempatan (*lay outing*) materi berita dan materi iklan sampai siap dicetak, setiap koran yang sudah tercetak setiap halamannya harus penuh (*full*) dengan iklan dan berita, inilah tugas dari seorang *Lay Out* yang mana harus menyusun penempatan iklan dan berita sebaik mungkin.

16. Wartawan

- a. Menerima berita dari luar maupun dari dalam kantor, wartawan tidak hanya mencari berita yang akurat dengan mendatangi lokasi sumber berita yang akan diliput, namun bisa juga menerima berita itu dari dalam instansi atau luar instansi yang sudah tersusun.
- b. Tidak menerima upah dalam menjalankan liputan
- c. Tidak sembarangan mempercayai sumber berita
- d. Menerima informasi berita dari luar maupun dari dalam kantor
- e. Mempunyai sikap yang ramah dan sopan dalam wawancara
- f. Saling menginformasikan berita antar wartawan
- g. Mampu membentuk tim yang baik dalam bekerjasama dengan sesama wartawan
- h. Memberikan berita sesuai kenyataan tanpa menambah dan mengurangi berita aslinya

17. Event Organizer (EO)

- a. Mengorganisir acara yang diadakan oleh PT. Malang Intermedia Pers termasuk hubungan dengan sponsor.
- b. Bertanggung jawab terhadap kelancaran acara dan segala aset perusahaan yang dipercayakan demi kepentingan acara.

18. Pemasaran

- a. Bertanggung jawab terhadap sirkulasi koran, pelanggan baru yang menuliskan namanya dalam agenda langganan Radar malang, merupakan aset yang harus tetap dijaga, oleh karenanya setiap pemasaran koran terhadap pelanggan tersebut harus di monitoring selalu.
- b. Melayani, menawarkan, menjual produk kepada pelanggan tetap maupun pelanggan baru.

19. Staff Umum

Termasuk dalam staff umum adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan kebersihan dan keamanan.

20. Kasir

- a. Menerima setoran uang dari TO iklan
- b. Input transaksi keuangan harian (kas dan bank)
- c. Melayani karyawan dalam pengambilan gaji
- d. Melayani karyawan bagian redaksi dalam mengambil tunjangan professional
- e. Mengorder kas kantor untuk pengeluaran perusahaan
- f. Melayani karyawan dalam pengambilan bonus akhir tahun maupun bonus lainnya
- g. Mengontrol kas bank perusahaan

21. *Traffic Order* / TO Iklan

- a. Menghandle iklan masuk
- b. Membuat laporan iklan
- c. Membuat kwitansi iklan
- d. Mengontrol piutang iklan
- e. Menghitung komisi AE
- f. Menerima setoran uang dari AE
- g. Saling bekerjasama dengan *accounting*
- h. Meneliti/mencocokkan laporan dari kasir dan *accounting*
- i. Mencatat *order* iklan masuk
- j. Membuat kwitansi penagihan pada pemasang iklan

4.1.6 Jumlah Karyawan

PT. Malang Intermedia Pers memiliki 60 karyawan tetap yang bertanggung jawab pada kegiatan perusahaan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja PT. Malang Intermedia Pers

No.	Jabatan	Jumlah
1.	General Manager	1
2.	Manager Iklan	1
3.	Manager Pemasaran	1
4.	Manager Keuangan	1
5.	Staf Admin Iklan	5
6.	Staf Pemasaran	3
7.	Desain Grafis	4
8.	Marketing Iklan	8
9.	Koordinator Lap	2
10.	Pimpinan Redaksi	1
11.	Redaktur Pelaksana	1
12.	Redaktur	6
13.	Wartawan Berita	10
14.	Wartawan Foto	3
15.	Bagian Layout	4
16.	Wartawan Adv	2
17.	Cleaning Service	2
18.	Keamanan	2
19.	Kasir	1
20.	TO iklan	1
21.	Order iklan	1
Jumlah		60

4.1.7 Jam Kerja

Pada PT. Malang Intermedia Pers terdapat pembagian jam kerja yang berlaku bagi karyawan, kecuali redaktur dan wartawan. Pembagian jam kerja tersebut dapat dilihat pada tabel berikut, yaitu :

Tabel 4.2 Jam Kerja PT. Malang Intermedia Pers

No.	Hari Kerja	Jam Kerja	Istirahat
1.	Senin s/d Jumat	09.00 – 17.00 WIB	12.00 13.00 WIB
2.	Sabtu	09.0 – 12.00 WIB	-

4.1.8 Gaji

Karyawan PT. Malang Intermedia Pers menerima gaji pada tanggal 25 setiap bulannya dengan sistematika penggajian sebagai berikut:

1. Redaksi: Gaji Pokok + Uang Makan + TP (Tunjangan Prestasi)
2. Iklan: Gaji Pokok + Uang Makan + Komisi
3. Staf lain: Gaji Pokok + Uang Makan
4. Kontrak: Transport + Komisi

Untuk besarnya nominal gaji karyawan, PT. Malang Intermedia Pers tidak mengungkapkan secara detail dikarenakan privasi perusahaan, tetapi dalam pemberian gaji karyawan perusahaan berpatokan pada UMR Kota Malang.

4.1.9 Pemasaran PT. Malang Intermedia Pers

Aspek-aspek pemasaran yang dimiliki oleh Radar Malang meliputi 4P yaitu *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Saluran Distribusi), dan *Promotion* (Promosi). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing aspek:

1. *Product* (Produk)

PT. Malang Intermedia Pers adalah perusahaan yang bergerak di bidang surat kabar, sehingga produk-produk yang dihasilkan berupa berita 12-14 halaman setiap harinya. Halaman 1 merupakan halaman utama, halaman 2 adalah Malang Raya (berita tentang Kota Malang dan Kabupaten tentang politik dan pemerintahan), halaman 3 meliputi berita dari wilayah Kota Batu, halaman 4 *cover story* (melingkupi komunikasi bisnis), halaman 5 metropolis (berita Metropolis), halaman 6 Malang Raya (melingkupi hukum dan kriminalitas), halaman 7 merupakan halaman sambungan dari metropolis, hal 8 masih berita mengenai metropolis, hal 9 mengenai Malang Raya (melingkupi bisnis, *lifestyle*, dan *society*), halaman 10 dan 12 merupakan halaman sportivo, dan sambungan dari halaman utama terletak di halaman 11. Radar Malang memiliki 14 halaman ketika pada Jumat dan Sabtu, ini karena pemasangan iklan yang diterima Radar pada dua hari itu sangat tinggi. Tambahan dua halaman tersebut diisi berita Malang Raya dan Kriminal.

Tabel 4.3 Halaman dan Rubrik Harian Radar Malang Tahun 2011

No.	Halaman	Rubrik
1.	1	Halaman Utama
2.	2	Malang Raya

No.	Halaman	Rubrik
3.	3	Kota Batu
4.	4	Komunikasi Bisnis
5.	5,7,8	Metropolis
6.	6	Hukum dan Kriminalitas
7.	9	Bisnis, <i>Lifestyle</i> , dan <i>Society</i>
8.	10,12	Sportivo Malang
9.	11	Halaman Sambungan

Pada koran Radar Malang menyediakan jasa pemasangan iklan dengan jenis iklan display dan advertorial. Rata-rata harga iklan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4 Harga Iklan Harian Radar Malang Tahun 2011

No.	Jenis Iklan dan Space Iklan	Harga (Rp/mm/kolom)
1	Halaman 1	31.000
2	Hitam Putih	19.500
3	Full Color	25.000
4	Lowongan	20.000
5	Sosial	12.500

Berdasarkan golongannya, iklan yang ditampilkan di Harian Radar Malang terdiri dari berbagai jenis produk. Gambar 4.2 berikut menunjukkan prosentase iklan berdasarkan jenis produk.



Gambar 4.2 Prosentase Iklan Berdasarkan Jenis Produk Tahun 2011

Pada Diagram diatas menjelaskan jenis-jenis produk yang dipasang di Harian Radar Malang, terdiri dari properti 15%, pekerjaan 15%, otomotif 20%, kuliner 10%, elektronik 10%, telekomunikasi 10%, dan lain-lain 10%.

2. Price (Harga)

Dalam penetapan harga Radar Malang mengikuti harga koran Jawa Pos karena Radar Malang merupakan berita daerah yang diselipkan dalam koran Jawa Pos untuk harga brandol bagi pembaca menetapkan harga Rp. 4500,00 dan harga net perusahaan untuk dijual kepada agen-agen perusahaan menetapkan harga Rp. 2700,00

3. Place / Saluran Distribusi

Dari penerbit Radar Malang kemudian koran di distribusikan ke agen, kemudian di distribusikan kepada sub agen, sub agen kemudian menjualnya ke looper atau asongan. Radar Malang memiliki beberapa agen sebagai partner kerjasama.

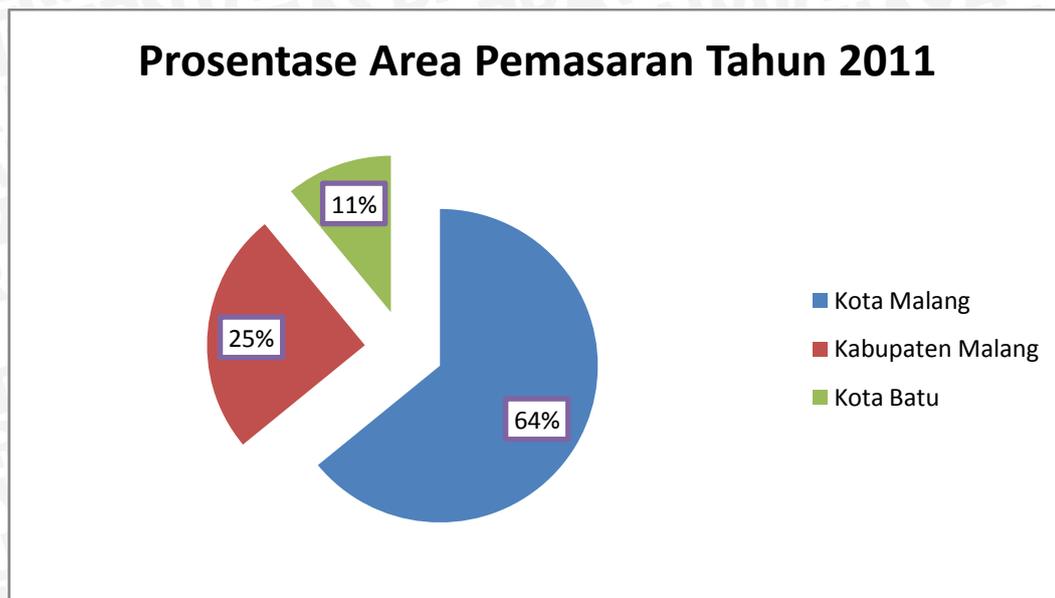
4. Promotion (Promosi)

Oplah Harian Radar Malang rata-rata perhari 37.000 eksemplar atau 1.200.000 eksemplar perbulan, rata-rata satu koran dibaca dua sampai empat orang pembaca, atau sekitar 220.000 pembaca perhari. Segmentasi pembaca yaitu masyarakat luas Malang Raya (Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu) tabel 4.5 berikut menunjukkan segmentasi pembaca Harian Radar Malang.

Tabel 4.5 Segmentasi Pembaca Harian Radar Malang Tahun 2011

No.	Segmentasi Pembaca	Prosentase (%)
1.	Pegawai Negeri	25
2.	Pegawai Swasta	25
3.	Pengusaha	20
4.	Mahasiswa	15
5.	Pelajar	10
6.	Umum	5
	Jumlah	100

Wilayah pemasaran harian Radar Malang dibagi menjadi tiga wilayah yaitu Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu. Dapat dilihat pada gambar berikut ini.



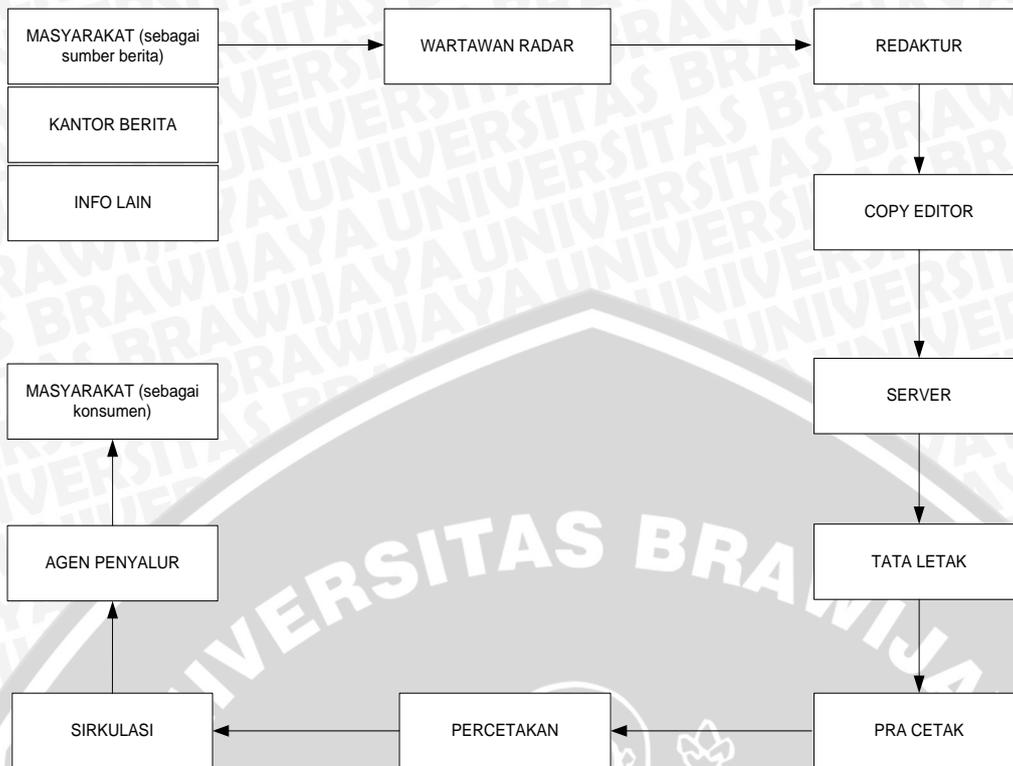
Gambar 4.3 Prosentase Area Pemasaran PT. Malang Intermedia Pers 2011

Terobosan produk atau kegiatan usaha yang dilakukan PT. Malang Intermedia Pers saat ini tidak hanya dalam hal pemberitaan yang dikemas dalam surat kabar tetapi juga dalam bidang *Event Organizer*. Segala event yang digelar oleh tim *Event Organizer* Radar Malang merupakan kerjasama antara Radar Malang dengan mitra kerja. Hampir setiap sebulan sekali selalu diadakan kegiatan besar yang bisa memberikan kontribusi besar untuk pemasukan keuangan perusahaan.

Event yang digelar antara lain: Kegiatan Rembuk Kampung, MIRR (Malang Ijo Royo-Royo), Pemilihan Puteri Lingkungan Hijau bekerjasama dengan PT.HM Sampoerna, Yamaha *Goes to school* dan Yamaha Peduli Wanita yang menggandeng main dealer Yamaha PT.Rodasakti Suryaraya. Ajang bursa kerja yang digelar setiap tahun juga rutin digelar, JP Radar *Campus Expo*, *Deteksi Basketball League*, *Car Free Day*, dan masih banyak lainnya.

4.1.10 Proses Produksi

Proses produksi koran pada PT. Malang Intermedia Pers dapat dilihat pada proses berikut ini:



Gambar 4.4 Proses Produksi PT. Malang Intermedia Pers

1. Proses pertama pengumpulan berita dari masyarakat atau sumber berita.
2. Setelah berita diperoleh para wartawan, maka berita itu ditulis secara benar dan tepat di kantor Radar Malang, yang *deadline* penulisan beritanya sebelum jam 21.00 WIB atau tergantung *deadline* masing-masing berita.
3. Setelah semua berita tertulis, diperiksa dan dipilih oleh redaktur. Layak terbit dan tidaknya sebuah berita ditentukan oleh redaktur, apabila sudah layak terbit maka langsung dilanjutkan ke bagian *Copy Editor*.
4. *Copy Editor* tugasnya adalah memeriksa dan mengedit kembali semua berita yang sudah masuk. Apabila ada salah ketik *Copy Editor* berhak merubah.
5. Setelah diperiksa oleh *Copy Editor*, semua berita dikirim ke semua *Server* yang ada karena setelah *Server* mengetahui semua berita yang akan terbit maka berita ini akan dikirim lagi ke bagian berikutnya.
6. Bagian Tata Letak fungsinya adalah mengatur semua tata letak atau *layout* yang ada pada koran yang akan diterbitkan esok hari.
7. Setelah di *layout* atau diatur tata letaknya, berita ini dikirim lagi ke bagian Pra Cetak yang gunanya mengecek kembali semua berita yang akan dicetak, apakah masih ada kesalahan atau tidak dalam berita tersebut.

8. Setelah berita di cek oleh Pra Cetak dan berita tersebut akan dikirim ke bagian Percetakan untuk dicetak dan diterbitkan kembali pada masyarakat.
9. Sebelum semua koran yang akan diterbitkan kepada masyarakat, semua koran tersebut akan diperiksa oleh bagian Sirkulasi Koran yang gunanya untuk menentukan akan dikirim agen mana yang akan dikirim.
10. Setelah koran ditentukan oleh bagian Sirkulasi maka koran di sebar ke semua agen yang terdaftar. Koran sampai pada semua agen paling lambat jam 04.00 dan siap beredar ke masyarakat.

4.2 Pengolahan Data

Pengukuran Kinerja dengan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* yang mencakup mengenai Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus Pasar dan Pelanggan; Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Sumber Daya Manusia; Manajemen Proses; dan *Outcome* bisnis di PT. Malang Intermedia Pers dapat dilihat dari hasil perhitungan kuisisioner. Pengukuran kinerja disini untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja yang ada di perusahaan, sehingga akan diketahui kriteria mana saja yang unggul dan yang perlu adanya rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja.

Kuisisioner diberikan pada tiga posisi yang dirasa dapat mewakili dan paling memahami keadaan perusahaan, yaitu General Manager, *Marketing*, dan Redaksi. Dari hasil penyebaran kuisisioner kepada ketiga posisi tersebut dilakukan perhitungan rata-rata nilai untuk tiap kriteria *Malcolm Baldrige* yang diperoleh. Hasil kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 2 hal 79.

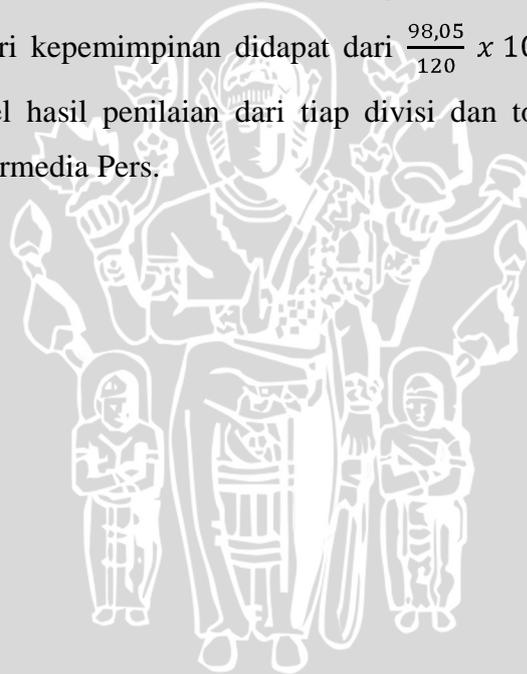
Nilai tiap kriteria diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Rata-rata tiap kriteria didapat dari jumlah nilai pada kuisisioner dibagi dengan total pertanyaan. Lalu rata-rata tersebut dibagi 5 (berdasarkan skala likert pada kuisisioner). Untuk total maksimal tiap item dan tiap kriteria didapat dari sumber *Malcolm Baldrige*. Nilai pencapaian tiap kriteria merupakan hasil perkalian dari hasil rata-rata/5 dikalikan nilai maksimal tiap item, dan selanjutnya didapat nilai pencapaian tiap item yang ditambahkan sehingga menghasilkan nilai pencapaian tiap kategori. Misalnya saja pada General Manager lihat lampiran 3 hal 82 pada kriteria kepemimpinan organisasi terdapat 13 pertanyaan pada kuisisioner dan total nilai kuisisioner 54, sehingga untuk rata-ratanya $\frac{54}{13} = 4,15$. Lalu lihat tabel 4.6 dibawah ini, rata-rata kepemimpinan organisasi 4,15

tersebut dibagi 5 (*range* dari skala likert 0 sampai 5) yaitu $\frac{4,15}{5} = 0,83$. Selanjutnya untuk nilai pencapaian tiap kriteria didapatkan dari hasil perkalian $0,83 \times 70$ (nilai maksimal tiap item) = 58,1 dan begitu seterusnya untuk perhitungan kriteria-kriteria lainnya.

Setelah didapat total nilai pencapaian tiap kategori dari General Manager, *Marketing*, dan Redaktur akan digabungkan dan dihitung tiap kriterianya. Dari ketiga pencapaian divisi tersebut ditotal lalu dibagi 3 dan menghasilkan total nilai pencapaian tiap kriteria, lalu untuk prosentase pencapaian menggunakan rumus berikut:

$$\text{Prosentase Pencapaian Tiap Kriteria} = \frac{\text{Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria}}{\text{Nilai maksimal Tiap Kriteria}} \times 100\% \quad (4-1)$$

Misalnya untuk total pencapaian pada kriteria kepemimpinan (lihat tabel 4.9) didapat nilai pencapaian General Manager 99,4, *Marketing* 97,38, dan Redaktur 97,38. Dari nilai ketiga divisi tersebut ditotal lalu dibagi 3 menghasilkan 98,05 dan prosentase pencapaian untuk kategori kepemimpinan didapat dari $\frac{98,05}{120} \times 100\% = 82\%$. Berikut ini merupakan tabel-tabel hasil penilaian dari tiap divisi dan total pencapaian yang diperoleh PT.Malang Intermedia Pers.



Tabel 4.6 Hasil Penilaian pada General Manager

Kriteria	Rata-rata	Rata-rata / 5	Nilai Maximal Tiap Item	Total Nilai tiap Kriteria	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	4,15	0,83	70	120	58,1	99,4
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	4,13	0,826	50		41,3	
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	4,18	0,836	40	85	33,44	70,61
b. Penerapan Strategi	4,13	0,826	45		37,17	
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4,13	0,826	40	85	33,04	69,04
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	4	0,8	45		36	
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	3,09	0,618	45	90	27,81	60,21
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	3,6	0,72	45		32,4	
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	3,38	0,676	45	85	30,42	56,18
b. Lingkungan Tenaga Kerja	3,22	0,644	40		25,76	
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	3,5	0,7	35	85	24,5	60,2
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	3,57	0,714	50		35,7	
7. Outcome						
a. Outcome Jasa dan Produk	4	0,8	100	450	80	334,24
b. Outcome Fokus Pelanggan	4,25	0,85	70		59,5	
c. Outcome Keuangan dan Pasar	4	0,8	70		56	
d. Outcome SDM	3,25	0,65	70		45,5	
e. Outcome Efektifitas Perusahaan	3,33	0,666	70		46,62	
f. Outcome Kepemimpinan	3,33	0,666	70		46,62	
				1000		749

Tabel 4.7 Hasil Penilaian pada Marketing

Kriteria	Rata-rata	Rata-rata / 5	Nilai Maximal Tiap Item	Total Nilai tiap Kriteria	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	3,92	0,784	70	120	54,88	97,38
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	4,25	0,85	50		42,5	
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	4,09	0,818	40	85	32,72	67,64
b. Penerapan Strategi	3,88	0,776	45		34,92	
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4,13	0,826	40	85	33,04	69,04
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	4	0,8	45		36	
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	3,27	0,654	45	90	29,43	60,93
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	3,5	0,7	45		31,5	
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	3,5	0,7	45	85	31,5	58,14
b. Lingkungan Tenaga Kerja	3,33	0,666	40		26,64	
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	3,5	0,7	35	85	24,5	63,1
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	3,86	0,772	50		38,6	
7. Outcome					0	
a. Outcome Jasa dan Produk	4	0,8	100	450	80	326,12
b. Outcome Fokus Pelanggan	4	0,8	70		56	
c. Outcome Keuangan dan Pasar	4	0,8	70		56	
d. Outcome SDM	3,25	0,65	70		45,5	
e. Outcome Efektifitas Perusahaan	3	0,6	70		42	
f. Outcome Kepemimpinan	3,33	0,666	70		46,62	
				1000		742

Tabel 4.8 Hasil Penilaian pada Redaktur

Kriteria	Rata-rata	Rata-rata / 5	Nilai Maximal Tiap Item	Total Nilai tiap Kriteria	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	3,92	0,784	70	120	54,88	97,38
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	4,25	0,85	50		42,5	
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	3,91	0,782	40	85	31,28	66,2
b. Penerapan Strategi	3,88	0,776	45		34,92	
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4,13	0,826	40	85	33,04	70,21
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	4,13	0,826	45		37,17	
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	3,09	0,618	45	90	27,81	62,01
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	3,8	0,76	45		34,2	
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	3,5	0,7	45	85	31,5	59,02
b. Lingkungan Tenaga Kerja	3,44	0,688	40		27,52	
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	3,63	0,726	35	85	25,41	62,51
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	3,71	0,742	50		37,1	
7. Outcome						
a. Outcome Jasa dan Produk	4	0,8	100	450	80	329,62
b. Outcome Fokus Pelanggan	4	0,8	70		56	
c. Outcome Keuangan dan Pasar	4,33	0,866	70		60,62	
d. Outcome SDM	3,5	0,7	70		49	
e. Outcome Efektifitas Perusahaan	3	0,6	70		42	
f. Outcome Kepemimpinan	3	0,6	70		42	
TOTAL				1000		746,95

Tabel 4.9 Total Pencapaian Nilai PT. Malang Intermedia Pers

Kriteria	Marketing	Redaktur	General Manager	Nilai Maksimal	Rata-rata Nilai Pencapaian	Presentase Pencapaian
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi						
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	97,38	97,38	99,4	120	98,05	82%
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi						
b. Penerapan Strategi	67,64	66,2	70,61	85	68,15	80%
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan						
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	69,04	70,21	69,04	85	69,43	82%
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi						
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	60,93	62,01	60,21	90	61,05	68%
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja						
b. Lingkungan Tenaga Kerja	58,14	59,02	56,18	85	57,78	68%
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja						
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	63,1	62,51	64,5	85	63,37	75%
7. <i>Outcome</i>						
a. <i>Outcome</i> Jasa dan Produk						
b. <i>Outcome</i> Fokus Pelanggan						
c. <i>Outcome</i> Keuangan dan Pasar						
d. <i>Outcome</i> SDM						
e. <i>Outcome</i> Efektifitas Perusahaan						
f. <i>Outcome</i> Kepemimpinan	326,12	329,62	334,24	450	329,99	73%
				1000	747,83	75%

4.3 Interpretasi *Malcolm Baldrige* PT. Malang Intermedia Pers

Berdasarkan perhitungan *Malcolm Baldrige* pada General Manager, Redaktur, dan *Marketing* dihasilkan nilai yang dicapai oleh PT. Malang Intermedia Pers dengan total skor 747,83 dan prosentase pencapaian 75%. Interpretasi *Malcolm Baldrige* pada PT. Malang Intermedia Pers menunjukkan bahwa penerapan proses yang baik, penyebarluasan yang baik, hasil yang baik pada sebagian besar kriteria, namun masih belum adanya pemahaman lebih mendetail dan kurang terintegrasi secara keseluruhan. Terbukti dari nilai-nilai yang dicapai pada tiap kriteria masih belum maksimal.

4.4 Pembahasan Hasil Kriteria *Malcolm Baldrige* di PT. Malang Intermedia Pers

Setelah dilakukan pengumpulan data berdasarkan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige*, maka telah didapat hasil dari tiap kriteria di PT. Malang Intermedia Pers dan selanjutnya akan dibahas tiap kriteria yang ada di perusahaan.

4.4.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam pengembangan organisasi. Kriteria kepemimpinan menguji sistem kepemimpinan organisasi dan tanggung jawab pada masyarakat. Pada PT. Malang Intermedia Pers didapatkan total nilai untuk kriteria kepemimpinan sebesar 98,05 dengan prosentase pencapaian sebesar 82%. Dari pencapaian tersebut diketahui kinerja kepemimpinan cukup baik namun perlu ditingkatkan lagi. Di PT. Malang Intermedia Pers kepemimpinan dalam perusahaan sudah menetapkan visi misi organisasi dan dikomunikasikan dengan jelas, memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang, menetapkan target-target penjualan yang akan dicapai, menyebarkan visi misi dan target-target perusahaan. Tidak hanya diruang lingkup organisasi saja, namun tanggung jawab terhadap publik dan masyarakat juga perlu adanya perhatian. Pada PT. Malang Intermedia Pers kepemimpinan memiliki manajemen organisasi yang peduli terhadap lingkungan dengan mengadakan banyak acara-acara yang bermanfaat bagi masyarakat, mengutamakan etika bisnis pada pelanggan, mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku dan memiliki hubungan baik dengan mitra kerja.

Semua kriteria kepemimpinan *Malcolm Baldrige* pada PT. Malang Intermedia Pers sudah dijalankan dengan baik, namun masih ada beberapa yang belum dijalankan secara konsisten seperti jarang mengevaluasi hasil kinerja secara rutin, jarang

memperbaiki hasil evaluasi tersebut sebagai perbaikan selanjutnya, dan kurangnya motivasi kepada para karyawan.

4.4.2 Perencanaan Strategi

Pada kriteria perencanaan strategi, PT. Malang Intermedia Pers mencapai nilai 68,15 dengan prosentase pencapaian 80%. Perusahaan ini pada perencanaan strategi telah memiliki strategi untuk mencapai visi misi organisasi, memahami kebutuhan dari *customer* sebagai inputan strategi organisasi, strategi yang dibuat ada batas waktunya, dan perusahaan menyebarluaskan rencana-rencana strategi ke seluruh karyawan agar dapat mencapai target yang sesuai. Namun masih belum maksimal karena PT. Malang Intermedia Pers belum membuat strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan kurang memperhatikan kompetitor bisnis untuk pengembangan strategi perusahaan. Terkadang pada perencanaan strategi ini karyawan juga tidak dilibatkan seluruhnya.

4.4.3 Fokus Pelanggan dan Pasar

Fokus pelanggan dan pasar merupakan pencapaian kriteria tertinggi pada PT. Malang Intermedia Pers yaitu 69,43 dengan prosentase pencapaian 82%. Pada PT. Malang Intermedia Pers kebutuhan konsumen memang yang paling diutamakan, perusahaan berusaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan konsumen. Terdapat dua item penting pada kategori ini yang pertama yaitu pengetahuan tentang pasar dan konsumen, yang kedua hubungan dan kepuasan konsumen. Pada pengetahuan tentang pasar dan konsumen pada PT. Malang Intermedia Pers selalu menggunakan informasi terbaru untuk meningkatkan kualitas produknya karena memang tuntutan produk dari PT. Malang Intermedia Pers ini berupa surat kabar yang menjadi sumber informasi masyarakat, menentukan *preferensi* pasar dengan membuat halaman-halaman yang dianggap menarik dan menjadi kebutuhan masyarakat, dan mengadakan diskusi dengan pihak di luar perusahaan mengenai *trend* dan kebutuhan konsumen saat ini.

PT. Malang Intermedia Pers juga membangun loyalitas pelanggan karena memang perusahaan menekankan pada karyawan akan pentingnya hubungan baik dengan konsumen. Menggunakan informasi-informasi terbaru untuk meningkatkan pelayanan perusahaan, dan berusaha untuk selalu menerima saran dan kritik dari pelanggan secara tanggap.

4.4.4 Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan

Pada pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan di PT. Malang Intermedia Pers mencapai nilai 61,05 dengan prosentase pencapaian 68%. Pada PT. Malang Intermedia Pers mampu memenuhi keinginan pelanggan dengan beberapa strategi berdasarkan visi misi yang dibuat sehingga produk masih dapat bertahan di pasaran, namun masih banyak kekurangan pada kriteria ini, seperti kurangnya integrasi *Malcolm Baldrige* dalam kinerja organisasi, jarang dilakukan pengukuran kinerja serta menganalisisnya, ukuran-ukuran KPI ada yang belum jelas dan belum terukur, kurang maksimalnya penggunaan *software* maupun *hardware* pada kinerja sehari-hari, dan kurangnya pengetahuan manajemen untuk mengatur organisasi di PT. Malang Intermedia Pers.

4.4.5 Fokus Tenaga Kerja

Fokus tenaga kerja pada PT. Malang Intermedia Pers mencapai nilai 57,78 dengan prosentase pencapaian 68%. Pada kriteria fokus tenaga kerja ini PT. Malang Intermedia Pers mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan yang dimiliki karyawan terutama sebagai Desain Grafis dan Wartawan, memiliki prosedur khusus dalam merekrut dan memberhentikan karyawan. Perusahaan kurang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif sehingga karyawan merasa kinerjanya sudah cukup dan kurang tertantang untuk terus berkembang, selain itu kurangnya perhatian perusahaan terhadap tenaga kerja juga perlu adanya perbaikan agar SDM dapat memaksimalkan kinerjanya. Kurangnya indikator-indikator untuk peningkatan SDM dalam organisasi dan jarang diadakan *training* untuk karyawan pada PT. Malang Intermedia Pers.

4.4.6 Pengelolaan Proses

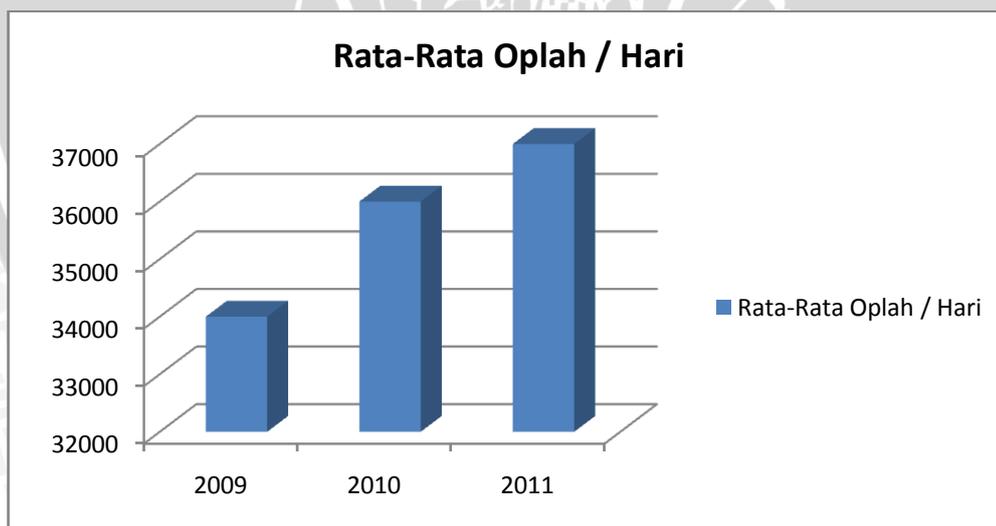
Pada pengelolaan proses di PT. Malang Intermedia Pers mencapai nilai 63,37 dengan prosentase penilaian 75%. PT. Malang Intermedia Pers memiliki keunggulan produk yang sesuai dengan visi misi perusahaan dan kebutuhan pasar. Perusahaan juga melakukan audit kinerja serta koreksi terhadap berita yang akan diterbitkan untuk mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan. Pada koreksi ini tugas dari redaktur untuk mengecek berita-berita yang akan diterbitkan agar tidak terjadi kesalahan. Redaktur juga memiliki standart nilai tersendiri untuk menilai berita yang dibuat wartawan. Namun pada PT. Malang Intermedia Pers kurang memperhatikan desain sistem kerja

selama ini, misalnya saja jarang terjadi perubahan pada aturan-aturan kerja dan tempat kerja agar lebih nyaman, efektif, dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, jam kerja yang kurang efektif untuk beberapa departemen pada perusahaan seperti, desain grafis, iklan, dan editor. Hasil-hasil pembelajaran masih di dalam departemen masing-masing.

4.4.7 Outcome

Kriteria *Outcome* atau hasil bisnis pada PT. Malang Intermedia Pers mencapai total nilai 329,99 dengan prosentase pencapaian 73%. Pada kriteria ini merupakan kriteria yang berfokus pada hasil dari kinerja bisnis, seharusnya perusahaan memiliki semua hasil kinerja yang berkaitan dengan hasil produk; fokus pelanggan; pasar dan *finansial*; sumber daya manusia; efektivitas proses; dan hasil kepemimpinan termasuk hasil-hasil pengetahuan organisasi dan tanggung jawab sosial. Apabila semua *outcome* tersedia tentu akan lebih mudah untuk menilai seluruh kriteria *Malcolm Baldrige* pada PT. Malang Intermedia Pers, namun pada kenyataannya *outcome* yang tersedia pada perusahaan hanya hasil dan produk, pelanggan, dan finansial.

Untuk *outcome* produk pada PT. Malang Intermedia Pers dapat dilihat dari oplah rata-rata pada grafik berikut ini:



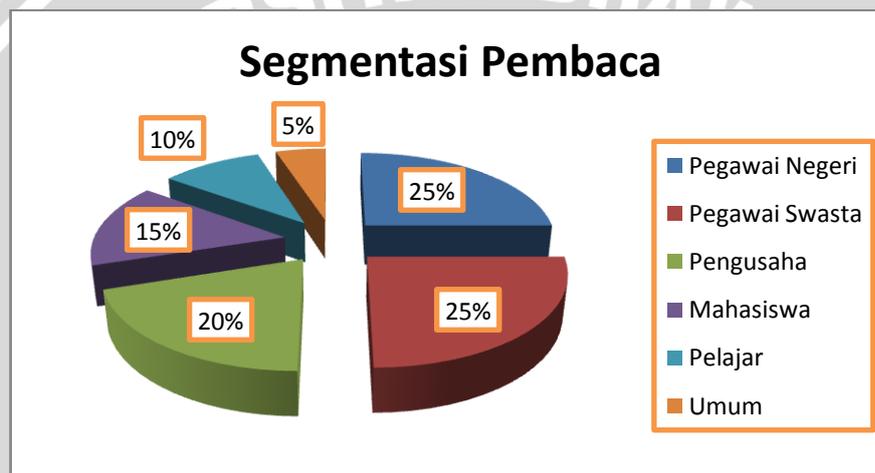
Gambar 4.5 Grafik Rata-Rata Oplah PT. Malang Intermedia Pers

Pada tabel 4.5 menunjukkan peningkatan rata-rata oplah pada PT. Malang Intermedia Pers, hal tersebut menyatakan bahwa produk yang dibuat dapat diterima masyarakat dengan baik.

Untuk *outcome* pasar dan pelanggan pada 2011 dapat dilihat pada tabel 4.10 yang menjelaskan segmentasi pembaca Radar Malang tahun 2011 berikut ini:

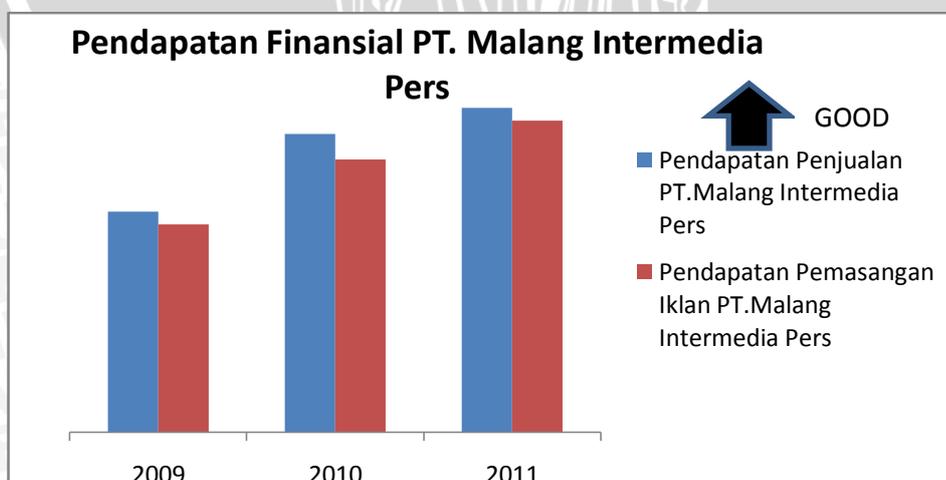
Tabel 4.10 Segmentasi Pembaca Tahun 2011

No.	Segmentasi Pembaca	Prosentase (%)	Ekspetasi Tingkat pertumbuhan Per Tahun
1.	Pegawai Negeri	25	4%
2.	Pegawai Swasta	25	2%
3.	Pengusaha	20	4%
4.	Mahasiswa	15	1%
5.	Pelajar	10	2%
6.	Umum	5	1%
	Jumlah	100	-



Gambar 4.6 Diagram Prosentase Segmentasi Pembaca Tahun 2011

Untuk *outcome* finansial PT. Malang Intermedia Pers dapat dilihat dari pendapatan penjualan produk dan pemasangan iklan. Pertumbuhan pendapatannya dapat dilihat dari grafik berikut ini:



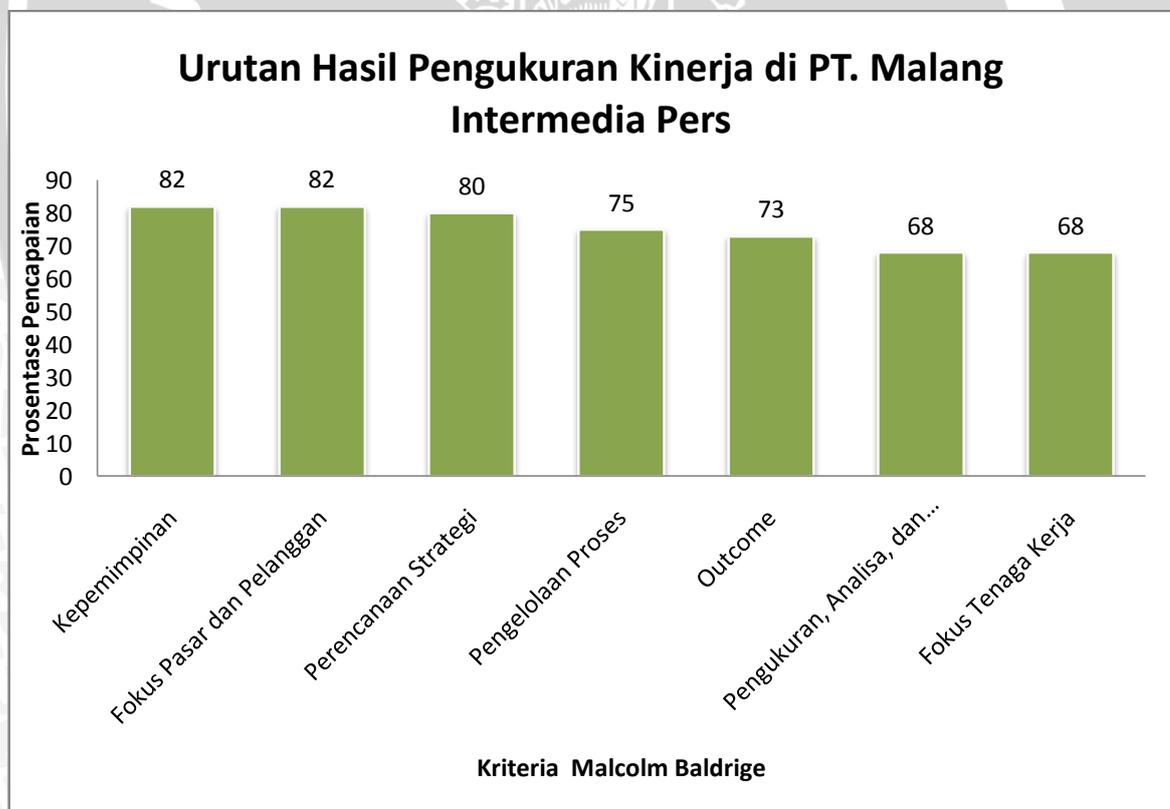
Gambar 4.7 Pendapatan Finansial PT. Malang Intermedia Pers

Pada ketiga poin tersebut menunjukkan peningkatan tiap tahunnya dan mencapai target perusahaan. Untuk *outcome* hasil produk dan fokus pelanggan juga menunjukkan peningkatan tiap tahunnya yang dapat dilihat dari oplah koran rata-rata perharinya.

Sedangkan untuk ukuran-ukuran sumber daya manusia, keefektivitas proses, dan kepemimpinan belum terukur secara baik karena belum adanya KPI yang ditentukan, belum adanya *outcome* yang melaporkan setiap hasil dari proses yang dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian efektivitas kinerja, SDM, dan kepemimpinan agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

4.4.8 Urutan Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah diketahui hasil pengukuran kinerja pada PT. Malang Intermedia Pers menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* didapatkan urutan berdasarkan nilai tertinggi hingga terendah, berikut dapat dilihat pada gambar 4.8



Gambar 4.8 Urutan Hasil Pengukuran Kinerja Pada PT. Malang Intermedia Pers

Pada gambar diatas dapat dilihat urutan hasil pengukuran yang dicapai PT. Malang Intermedia Pers. Prosentase tertinggi mencapai nilai 82% terdapat dua kriteria, yaitu kriteria Kepemimpinan; Fokus Pasar dan Pelanggan. Pada urutan ketiga dengan prosentase pencapaian 80% adalah Perencanaan Strategi, di urutan ke-4 kriteria

Pengelolaan Proses dengan prosentase pencapaian 75%, dan diurutan ke-5 dengan prosentase pencapaian 73% adalah *Outcome*. Untuk urutan terakhir terdapat dua kriteria terendah dengan prosentase pencapaian 68% yaitu Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; dan Fokus Tenaga Kerja.

Selanjutnya untuk empat kriteria terendah akan dilakukan analisis menggunakan RCA (*Root Cause Analysis*), yaitu: Pengelolaan Proses; *Outcome*; Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; dan Fokus Tenaga Kerja.

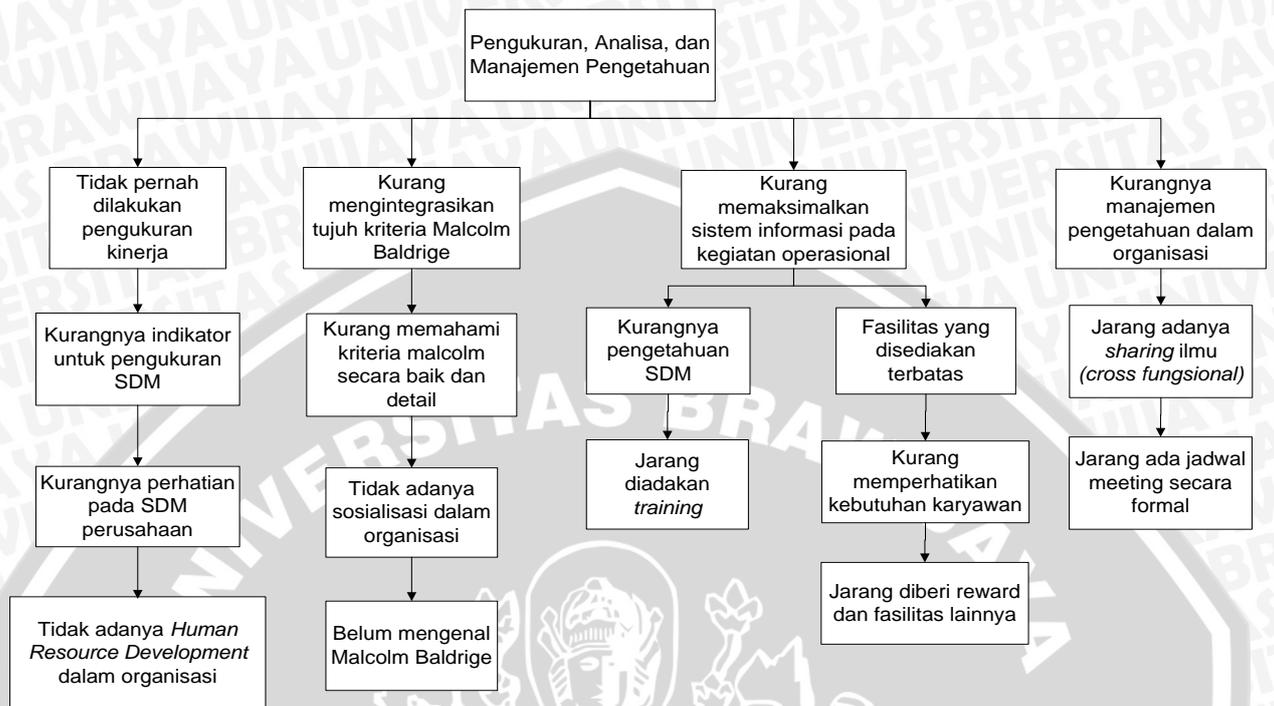
4.5 Root Cause Analysis (RCA) pada PT. Malang Intermedia Pers

Setelah diketahui pengukuran kinerja perusahaan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* dan didapat prosentase pencapaian pada setiap kriteria akan dilakukan analisis untuk mengetahui akar permasalahan yang terjadi. Pada tahap *Root Cause Analysis* akan dilakukan pada empat kriteria dengan pencapaian terendah, yaitu: Pengelolaan Proses; *Outcome*; Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; dan Fokus Tenaga Kerja.

4.5.1 RCA Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan pada PT. Malang Intermedia Pers

Pada kriteria pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan kurang maksimal dalam pencapaiannya terjadi karena empat sebab. Penyebab pertama, jarang dilakukan pengukuran kinerja dengan akar permasalahan tidak adanya *Human Resource Development* (HRD) dalam organisasi, selama ini di PT. Malang Intermedia Pers belum ada divisi HRD yang bertugas untuk *recruitment, training & development*, penyusunan gaji, membuat strategi *compensation & benefit*, membangun *industrial relation* yang harmonis, pengurusan *payroll*, PHK dan sebagainya. Penyebab kedua, kurang mengintegrasikan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* dengan akar permasalahan organisasi belum mengenal *Malcolm Baldrige* secara baik. Penyebab ketiga, kurang memaksimalkan sistem informasi pada kegiatan operasional dengan akar permasalahan jarang dilakukan *training* untuk karyawan sehingga pengetahuan SDM mengenai sistem informasi masih kurang, akar permasalahan kedua yaitu jarang diberi reward dan fasilitas lainnya sehingga karyawan kurang maksimal dalam penggunaan sistem informasi. Penyebab keempat, kurangnya manajemen pengetahuan dalam organisasi dengan akar permasalahan jarang adanya jadwal meeting untung *sharing* ilmu secara

formal. Berikut RCA Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan pada PT. Malang Intermedia Pers.



Gambar 4.9 RCA Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan Pada PT. Malang Intermedia Pers

4.5.2 RCA Kriteria Fokus Tenaga Kerja pada PT. Malang Intermedia Pers

Pada kriteria fokus tenaga kerja kurang maksimal dalam pencapaiannya. Hal tersebut terjadi karena dua penyebab, antara lain karyawan kurang dilibatkan dalam diskusi dengan akar permasalahan jarang adanya *sharing ilmu (cross fungsional)* secara formal sehingga karyawan kurang terbuka dalam memberikan ide dan masukan-masukan yang berguna untuk perusahaan ke depannya. Kurangnya suasana kompetitif antar karyawan dengan akar permasalahan pertama jarang adanya punishment yang diberikan, akar permasalahan kedua sistem absen tidak berjalan dengan baik sehingga karyawan kurang disiplin dalam jam kerja, akar permasalahan ketiga kurangnya pelatihan/*training* SDM, akar permasalahan keempat belum adanya penerapan untuk pemberian *reward* dan *punishment*, dan akar permasalahan kelima yaitu tidak adanya indikator yang mengukur kinerja SDM dalam organisasi sehingga jarang dilakukan pengukuran kinerja karyawan di perusahaan. Berikut RCA Fokus Tenaga Kerja pada PT. Malang Intermedia Pers.

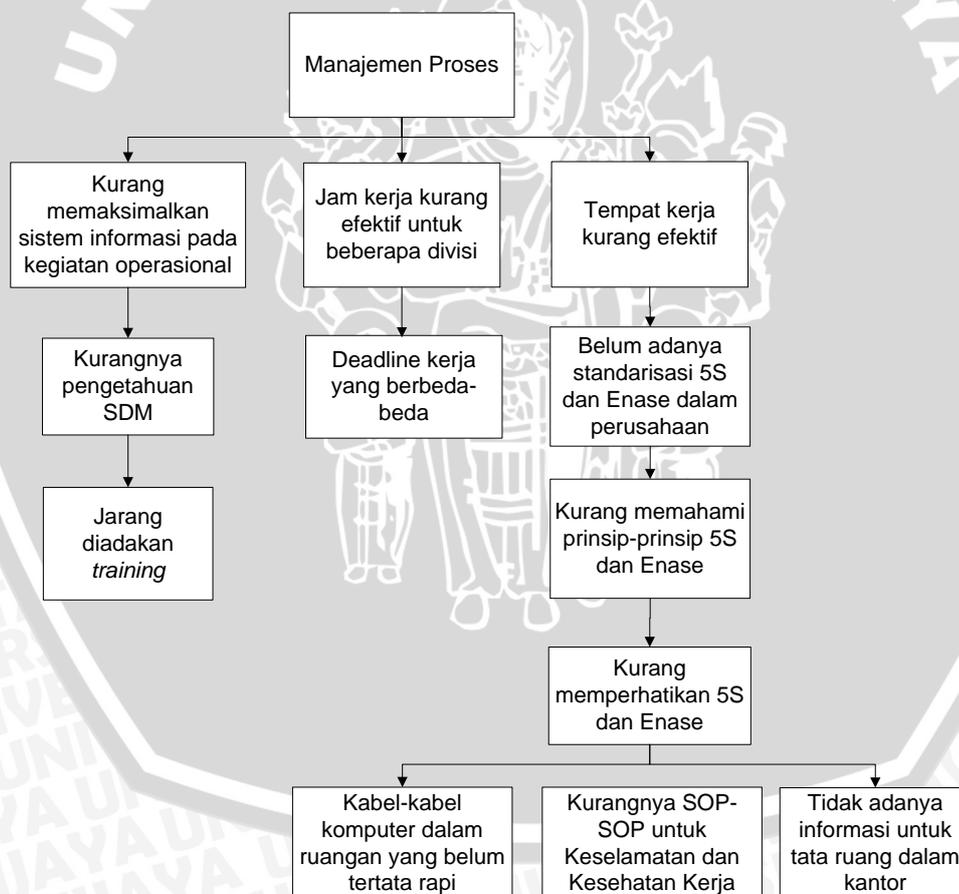


Gambar 4.10 RCA Kriteria Fokus Tenaga Kerja Pada PT. Malang Intermedia Pers

4.5.3 RCA Kriteria Manajemen Proses pada PT. Malang Intermedia Pers

Pada kriteria manajemen proses perusahaan terdapat tiga penyebab. Penyebab pertama, kurang memaksimalkan sistem informasi pada kegiatan

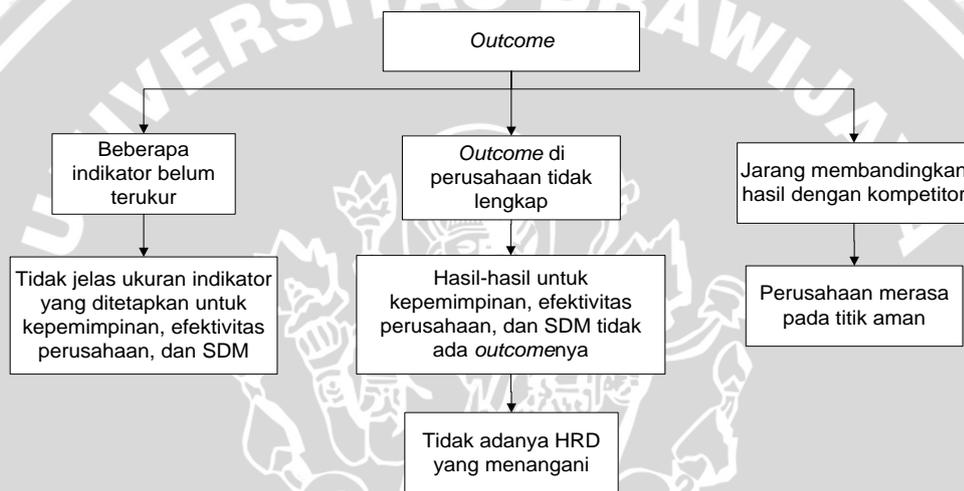
an operasional dengan akar permasalahan jarang diadakan *training*. Penyebab kedua, jam kerja yang kurang efektif untuk beberapa divisi dengan akar permasalahan *deadline* kerja yang berbeda-beda, misalnya saja di desain iklan dan desain grafis memiliki jam kerja yang sangat padat saat menjelang malam hari dan akhir pekan sedangkan pada hari-hari sebelumnya cenderung menganggur. Penyebab ketiga yaitu, tempat kerja kurang efektif dengan akar permasalahan kurangnya kabel-kabel komputer yang belum tertata rapi di kantor, kurangnya SOP-SOP untuk Kesehatan dan Keselamatan Kerja, dan tidak adanya informasi untuk tata ruang kantor yang jelas dan informatif untuk memudahkan pengelompokan tiap divisi kerja. Berikut ini RCA Manajemen Proses pada PT. Malang Intermedia Pers.



Gambar 4.11 RCA untuk Kriteria Manajemen Proses Pada PT. Malang Intermedia Pers

4.5.4 RCA Kriteria *Outcome* pada PT. Malang Intermedia Pers

Pada kriteria *outcome* ini terjadi tiga penyebab. Penyebab pertama, beberapa indikator belum terukur dengan akar permasalahan tidak jelas ukuran indikator yang ditetapkan untuk kepemimpinan, efektivitas perusahaan, dan SDM. Penyebab kedua, *outcome* di perusahaan tidak lengkap dengan akar permasalahan tidak adanya divisi HRD yang menangani *outcome-outcome* terutama pada kepemimpinan, efektivitas perusahaan, dan SDM selama ini *outcome* masih disimpan oleh divisi masing-masing dan kurang terkoordinasi dengan baik. Penyebab terakhir, perusahaan jarang membandingkan hasil dengan kompetitor karena perusahaan merasa pada titik aman.



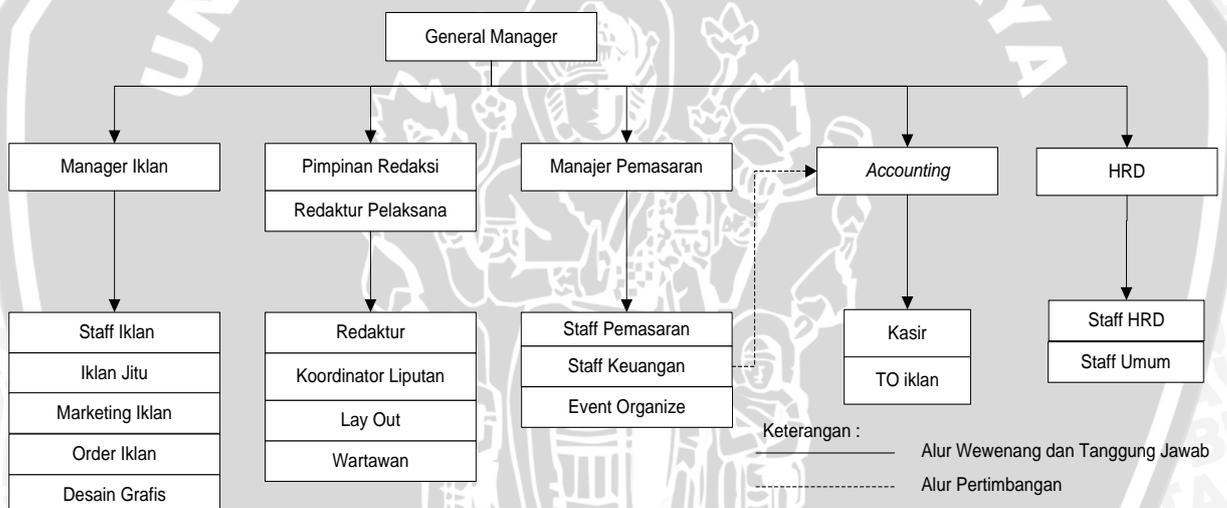
Gambar 4.12 RCA Kriteria *Outcome* pada PT. Malang Intermedia Pers

4.6 Rekomendasi Untuk Peningkatan Kinerja di PT. Malang Intermedia Pers

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui penyebab akar permasalahan pada empat kriteria yang kurang maksimal pencapaiannya dalam kinerja perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa saran atau rekomendasi perbaikan yang diberikan penulis kepada pihak PT. Malang Intermedia Pers yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari beberapa kriteria *Malcolm Baldrige* yang dirasa kurang. Adapun rekomendasi perbaikan tersebut adalah sebagai berikut:

4.6.1 Rekomendasi Untuk Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan

Pada kriteria pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan di PT. Malang Intermedia Pers perlu adanya beberapa rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerjanya. Jarang dilakukan pengukuran kinerja dengan akar permasalahan tidak adanya *Human Resource Development (HRD)* dalam perusahaan. PT. Malang Intermedia Pers belum memiliki HRD yang bertugas mulai dari *recruitment, training & development*, penyusunan gaji, membuat strategi *compensation & benefit*, membangun *industrial relation* yang harmonis, pengurusan *payroll*, PHK dan sebagainya. Karena selama ini tugas untuk HRD dipegang oleh masing-masing divisi dan dibantu General Manager. Sebaiknya dalam perusahaan perlu adanya HRD agar karyawan mendapatkan perhatian lebih dan adanya pengembangan SDM untuk peningkatan kinerjanya. Berikut usulan struktur organisasi dengan penambahan divisi HRD:



Gambar 4.13 Usulan Struktur Organisasi

Pada struktur organisasi tersebut diharapkan orang-orang yang memahami dan berpengalaman di masing-masing divisinya. Dengan adanya penambahan divisi HRD, diharapkan dapat melakukan pengukuran kinerja secara rutin tiap periodenya, pada PT. Malang Intermedia Pers bisa juga melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan sistem *Management by Objective (MBO)*. MBO merupakan sistem penilaian kinerja individu disetiap level struktural, berdasarkan *objective* (sasaran) yang telah ditetapkan, dengan menggunakan indikator-indikator yang terukur. *Objective* pada MBO yang ditetapkan yaitu penilaian *result* dari target yang diukur dan penilaian *soft skill* seperti sikap dan tingkah laku dalam pengembangan kemampuan.

Kurang mengintegrasikan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* dengan akar permasalahan belum mengenal metode pengukuran kinerja *Malcolm Baldrige* di perusahaan. Dalam hal ini PT. Malang Intermedia Pers perlu membentuk tim sukses (kampium) untuk mengenalkan dan mensosialisasikan *Malcolm Baldrige* pada seluruh karyawan di perusahaan. Diusahakan perusahaan perlu menyewa satu konsultan dari Yayasan *Indonesian Quality Award (IQA)* untuk membuat aplikasi *Malcolm Baldrige* dan sebagai mitra diskusi, bisa juga berasal dari HRD atau beberapa karyawan yang telah mengikuti *training Malcolm Baldrige* dan memahami *Malcolm Baldrige*. *Training Malcolm Baldrige* biasanya diadakan oleh Yayasan *Indonesian Quality Award (IQA)*, tim juga perlu menambahkan *job description* pada setiap divisi dengan mengintegrasikan *Malcolm Baldrige* pada perusahaan. Setelah menerapkan hal tersebut perlu adanya evaluasi secara berangsur-angsur dan diadakan perbaikan sehingga dapat meningkatkan performansi PT. Malang Intermedia Pers untuk kedepannya.

Kurangnya manajemen pengetahuan dalam organisasi dengan akar permasalahan tidak adanya sarana atau mekanisme *sharing* ilmu secara formal. PT. Malang Intermedia Pers perlu menjadwalkan adanya *sharing* ilmu secara formal untuk mendapatkan pengetahuan manajemen pada perusahaan. Selain itu perlu juga pelatihan *soft skill* mengenai kepemimpinan, kedisiplinan, *team work*, dan *knowledge management* agar pihak manajemen semakin memahami bagaimana mengelola dan mengatur perusahaan untuk mencapai performansi maksimal dan dapat mengimplementasikan dalam aktifitas kerja.

4.6.2 Rekomendasi Untuk Kriteria Fokus Tenaga Kerja

Pada kriteria fokus tenaga kerja memiliki akar permasalahan yang akan diberikan rekomendasi sebagai berikut. Karyawan kurang dilibatkan dalam diskusi dengan akar permasalahan jarang adanya *sharing* ilmu atau *cross functional* secara rutin, rekomendasi yang dapat diberikan adalah menjadwalkan adanya *sharing* ilmu atau *cross functional* pada beberapa divisi di perusahaan untuk membahas beberapa permasalahan atau sekedar diskusi mengenai hal-hal yang perlu dan memang menarik untuk dibahas. Dengan mengadakan *cross functional* secara rutin, tentu akan mendapatkan banyak ide kreatif dan inovatif yang dapat menguntungkan perusahaan. Pada *cross functional* ini diharapkan semua karyawan dapat berperan aktif untuk memberikankan usulan ide-ide demi kemajuan perusahaan.

Kurangnya suasana kompetitif antar karyawan, penyebabnya perusahaan belum memiliki KPI (*Key Performance Indicator*) untuk mengukur kinerja SDM, belum adanya standarisasi untuk pemberian *reward* dan *punishment*, kurangnya pelatihan / *training* SDM, sistem absen tidak berjalan dengan baik, jarang adanya *punishment*, dan tidak adanya mekanisme peningkatan jenjang karir yang jelas.

Untuk permasalahan tersebut rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan dengan menambahkan divisi *Human Resource Development* (HRD) dalam perusahaan. PT. Malang Intermedia Pers belum memiliki HRD yang bertugas mulai dari *recruitment, training & development*, penyusunan gaji, membuat strategi *compensation & Benefit*, membangun *industrial relation* yang harmonis, PHK, dan tentunya dengan adanya HRD yang mengkoordinir atau menyusun konsep untuk tiap divisi dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan setiap periodenya.

Untuk penerapan *reward* dan *punishment system* adalah dengan memperbanyak jumlah pemberian *reward* dan *punishment* kepada para karyawan PT. Malang Intermedia Pers. Untuk *reward* misalnya perusahaan dapat menerapkan sistem poin bagi para pekerja yang pemberiannya diatur oleh Divisi *Human Resource Development* dan diawasi oleh Divisi Keuangan untuk penentuan jumlah *reward* yang didapat. Karyawan yang memiliki poin tertinggi pada akhir bulan akan mendapatkan *reward* berupa gelar sebagai *employee of the month* dan juga tentunya tambahan insentif. Pemberian *reward* ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan semangat dari para karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan. Untuk *punishment* PT. Malang Intermedia Pers dapat menerapkan beberapa sistem sanksi. Bentuk *punishment* yang dapat diterapkan untuk pelanggaran ringan seperti terlambat masuk kantor atau tidak masuk tanpa keterangan yang jelas adalah dapat berupa teguran terlebih dahulu, dan bisa juga dengan memotong uang makan dari karyawan tersebut atau mengurangi jumlah insentif tambahan yang seharusnya diterima oleh karyawan tersebut. Hal lain yang bisa dilakukan adalah dengan menerapkan sistem lembur, karyawan yang terlambat atau tidak masuk tanpa keterangan dapat mengganti jam kerja dengan melakukan lembur dan kebijakan *punishment* lainnya. Dengan peningkatan dalam pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan diharapkan tingkat performansi karyawan dapat meningkat.

Di PT. Malang Intermedia Pers selama ini masih menggunakan absen manual yang terkadang masih menunjukkan kurang disiplinnya karyawan karena terkadang ada yang tidak mengisi absen, terkadang juga ada yang titip absen tanda tangan kepada

karyawan lain. Untuk mendisiplinkan absen dan menghindari budaya titip absen perlu adanya *fingerprint* yaitu absen digital yang menggunakan sidik jari.



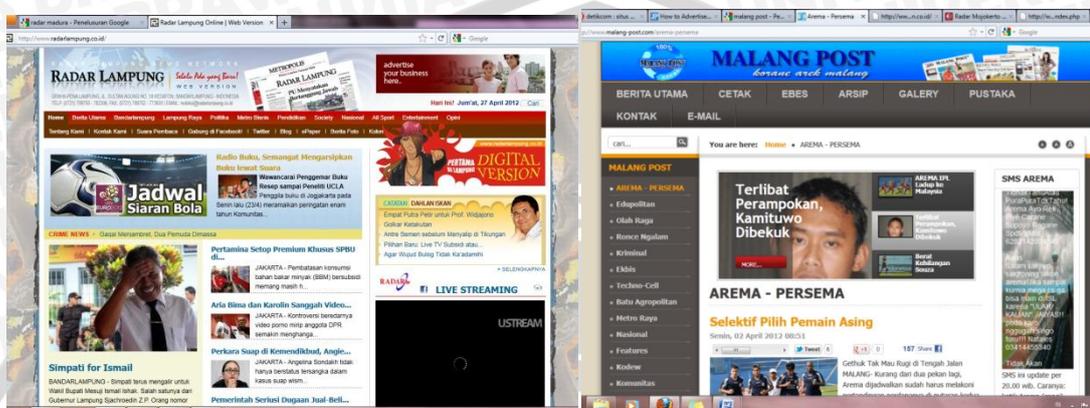
Gambar 4.14 Usulan Penggunaan *Fingerprint*
Sumber: itrademarket.com

Diharapkan dengan penggunaan *fingerprint*, karyawan akan lebih meningkatkan kedisiplinan dalam kesehariannya. *Fingerprint* tidak hanya menggantikan absensi manual yang biasanya berwujud tanda tangan, ada kelebihan lain yang di tawarkan oleh teknologi ini, selain *fingerprint* susah untuk di palsu, absensi ini mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan terhadap jam kerja atau mampu memudahkan perusahaan untuk menghitung sistem penggajian kepada karyawan. Dengan adanya *fingerprint* karyawan tidak bisa seenaknya pulang sebelum jam kantor habis atau tidak berangkat ke kantor dan hanya titip absen kepada teman sekantornya, *fingerprint* mampu memantau karyawan yang sering terlambat masuk kerja dan siapa yang rajin masuk kerja, ada juga fasilitas untuk menghitung jam lembur karyawan secara otomatis.

4.6.3 Rekomendasi Untuk Kriteria Manajemen Proses

Perusahaan kurang memaksimalkan sistem informasi pada kegiatan operasional dengan akar permasalahan jarang diadakan *training*. Sistem informasi merupakan kebutuhan yang kompetitif, sangat diperlukan untuk perkembangan perusahaan dengan memanfaatkan teknologi. Sistem informasi pada PT. Malang Intermedia Pers belum sepenuhnya terimplementasikan dengan baik, disebabkan kurangnya pemahaman dan keterampilan penggunaanya dalam memanfaatkan teknologi informasi. Seperti contohnya bagian pemasaran yang harus mendatangi setiap agen atau agen yang harus mendatangi ke kantor untuk mendapatkan informasi dan proses pembayaran. Masih ada juga beberapa divisi yang menggunakan sistem komputerisasi secara manual tanpa *software* untuk memudahkan pekerjaan. Rekomendasi perbaikan untuk hal ini, perlu diberikan *training* minimal setaun dua kali agar karyawan dapat memaksimalkan penggunaan sistem informasi dan teknologi, perlu ditambah aksesibilitas internet di

perusahaan agar karyawan dapat dengan mudah mengakses internet untuk menambah wawasan secara umum. Selain itu perlu mengaktifkan website PT. Malang Intermedia Pers secara *update*, komunikatif, dan informatif karena selama ini website PT. Malang Intermedia Pers belum terpublikasi dan tidak aktif. Bisa dilihat sebagai contoh pada perusahaan media cetak lainnya seperti Radar Lampung dan Malang Post pada gambar berikut ini.



Gambar 4.15 Contoh Website Milik Kompetitor
Sumber: radarlampung.com dan malangpost.com

Website merupakan hal yang perlu dikembangkan oleh perusahaan sebagai media promosi, media pemasaran, media informasi, dan media komunikasi. Oleh karena itu perlunya publikasi website PT. Malang Intermedia Pers agar lebih dekat dengan masyarakat. Perlu juga diberikan *training* secara rutin pada karyawan PT. Malang Intermedia Pers agar kemampuan *hard skill* dan *soft skill* terus berkembang. Pelatihan yang diberikan bisa dalam hal penggunaan sistem informasi, karena penggunaan sistem informasi di PT. Malang Intermedia Pers masih terbatas pada divisi-divisi tertentu. Pada pelatihan ini diutamakan untuk divisi pemasaran, sirkulasi, dan agen-agen yang berkerja sama dengan PT. Malang Intermedia Pers. Pelatihan dapat dilakukan dua kali dalam setahun. Selain itu, perlu juga pelatihan *soft skill* mengenai kepemimpinan, kedisiplinan, dan *team work* agar karyawan semakin memahami dan dapat mengimplementasikan dalam aktifitas kerjanya.

Jam kerja yang kurang efektif untuk beberapa divisi dengan akar permasalahan *deadline* kerja yang berbeda-beda. Pada PT. Malang Intermedia Pers terdapat berbagai divisi dengan *jobdes* yang memiliki *deadline* berbeda-beda. Misalnya saja untuk desain grafis yang lebih sering bekerja ekstra pada malam hari dan untuk desain iklan yang sering bekerja ekstra pada hari jumat. Menurut pengamatan, biasanya pada hari senin sampai kamis untuk divisi desain iklan sering terlihat menganggur di kantor, karena

memang iklan terbanyak tayang pada hari sabtu dan minggu. Begitu pula untuk beberapa divisi lainnya, divisi desain grafis dan desain iklan bisa menerapkan *multi skill* di perusahaan saat waktu senggang untuk meningkatkan kinerja personil dan mengatasi kesenjangan keterampilan karyawan di perusahaan. Dengan adanya *multi skill*, seseorang karyawan akan memiliki lebih dari satu keahlian dan mampu mengerjakan pekerjaan lain dalam satu waktu. *Multi skill* dapat dilakukan dengan memberikan *training* pada beberapa divisi yang beban kerjanya tidak terlalu padat, diharapkan nantinya divisi lain juga dapat menyelesaikan pekerjaan dari desain grafis, desain iklan, atau divisi lainnya sehingga kinerja dalam perusahaan dapat lebih efektif dan efisien.

Tempat kerja kurang efektif dengan akar permasalahan kurangnya kabel-kabel yang belum tertata rapi, tidak adanya SOP-SOP untuk Kesehatan dan Keselamatan Kerja, dan tidak adanya informasi untuk tata letak kantor yang jelas dan informatif. Rekomendasi perbaikan untuk kabel-kabel yang belum tertata rapi bisa menggunakan *cable protector* agar kabel tidak berserakan dan aman. Dengan penggunaan *cable protector* tempat kerja akan terlihat lebih rapi, kabel tidak terinjak-injak, dan tentunya lebih safety untuk aktifitas bekerja di tempat kerja. Berikut contoh *cable protector* yang dapat digunakan.



Gambar 4.16 Usulan Penggunaan *Cable Protector*

Sumber: wikipedia.org

Pada akar permasalahan tidak adanya SOP-SOP untuk Kesehatan dan Keselamatan Kerja dapat diberikan beberapa SOP yang memberikan aturan tentang pentingnya Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Pada PT. Malang Intermedia Pers mayoritas karyawan bekerja menggunakan komputer. Perusahaan dapat memberikan penyuluhan mengenai penggunaan komputer secara sehat, benar dan nyaman. Manajemen juga perlu membuat *leaflet*/poster yang berhubungan dengan penggunaan komputer disetiap unit kerja. Hal-hal yang harus diperhatikan :

1. Memanfaatkan kesepuluh jari.

2. Istirahatkan mata dengan melihat kejauhan setiap 15-20 menit.
3. Istirahat 5-10 menit tiap satu jam kerja.
4. Lakukan peregangan.
5. Sudut lampu 45 derajat.
6. Hindari cahaya yang menyilaukan, cahaya datang harus dari belakang.
7. Sudut pandang 15 derajat, jarak layar dengan mata 30 – 50 cm.
8. Kursi ergonomis (*adjusted chair*).
9. Jarak meja dengan paha 20 cm.
10. Senam waktu istirahat.

Selain SOP mengenai penggunaan komputer, bisa juga tulisan-tulisan mengenai 5R (Rapi, Resik, Rawat, Rajin, dan Ringkas). Diharapkan dengan menempelkan SOP tersebut, seluruh karyawan perusahaan sadar dan selalu menerapkan hal tersebut dalam kesehariannya.

Rekomendasi perbaikan pada akar permasalahan tidak adanya informasi untuk tata letak kantor yang jelas dan informatif. PT. Malang Intermedia Pers perlu membuat peta lokasi kantor atau peta petunjuk pada setiap ruangan/unit kerja, bisa juga berupa tulisan-tulisan yang menunjukkan tata letak kantor. Misalnya saja petunjuk tempat pemasangan iklan, karena selama ini beberapa *customer* sering tidak tahu dimana tempat pemasangan iklan sehingga mereka bertanya pada tukang parkir atau orang lain disekitar parkir. Dengan penulisan informasi tersebut tentu akan memudahkan *customer* yang akan memasang iklan di koran Radar Malang. Berikut contoh tulisan untuk tempat pemasangan iklan, perlu ditempel di tempat parkir, di tangga lantai 1, dan di pintu masuk lantai 2

PEMASANGAN IKLAN DI LANTAI 2

Gambar 4.17 Usulan Papan Informasi Untuk Tempat Pemasangan Iklan

Selain itu juga perlu papan informasi di dalam kantor untuk pemasangan tulisan-tulisan yang informatif bagi para karyawan PT. Malang Intermedia Pers, misalnya saja papan informasi yang berisikan *deadline* kerja tiap wartawan, pembagian daerah kerja untuk marketing, pembagian tema berita untuk wartawan, *event-event* yang akan

diadakan dalam sebulan, dan tugas-tugas lainnya yang dituliskan pada papan informasi di internal perusahaan agar semua karyawan dapat mengakses informasi tersebut dengan mudah. Karena selama ini tulisan-tulisan tersebut hanya ditempel di tembok-tembok.

4.6.4 Rekomendasi Untuk Kriteria *Outcome*

Pada kriteria *outcome* memiliki beberapa penyebab dengan akar permasalahannya. Beberapa indikator belum terukur dengan akar permasalahan tidak jelas ukuran indikator yang ditetapkan untuk kepemimpinan, efektivitas perusahaan, dan SDM. Rekomendasi yang diberikan, PT. Malang Intermedia Pers menetapkan indikator dalam hal kepemimpinan, efektivitas perusahaan, dan SDM. Pihak manajemen atau tiap divisi membuat KPI-KPI dan ukurannya dalam batas waktu tertentu.

Outcome di PT. Malang Intermedia Pers tidak lengkap dengan akar permasalahan tidak adanya divisi yang menangani untuk mengumpulkan, mengkoordinasi, dan mendokumentasikan *outcome*. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan adalah menetapkan adanya *management review* yang bertugas untuk melaporkan setiap hasil dari proses yang dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian kinerja perusahaan agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan di masa depan. Selain itu PT. Malang Intermedia Pers perlu menerapkan koordinasi antara HRD dengan setiap divisi yang ada di perusahaan, untuk menampung seluruh data yang diperlukan untuk disimpan kemudian menyusunnya menjadi suatu laporan. Selain itu peran serta dan kesadaran dari pihak yang akan menyerahkan data agar mengecek kebenaran data tersebut sebelum diserahkan sehingga memudahkan di dalam penyusunan laporan. General Manager diharapkan juga ikut andil di dalam melakukan *review* terhadap data tersebut sehingga data yang disusun dan dilaporkan benar-benar akurat. Peran ini dapat ditunjang dengan penggunaan sistem informasi yang akan memudahkan dalam memonitor dan mengawasi setiap data yang masuk dan juga mempermudah di dalam pengecekan data.

Jarang membandingkan hasil dengan kompetitor dengan akar permasalahan perusahaan merasa pada titik aman. Rekomendasi untuk akar permasalahan ini adalah PT. Malang Intermedia Pers perlu membandingkan hasil kerja dengan kompetitor. Perusahaan perlu melakukan analisis SWOT untuk mengetahui *Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats* sehingga PT. Malang Intermedia Pers dapat mengetahui

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada perusahaan. Oleh karena itu, PT. Malang Intermedia Pers perlu belajar dan mengetahui kelebihan dari kompetitor untuk kemajuan perusahaan.

4.7 Pembahasan

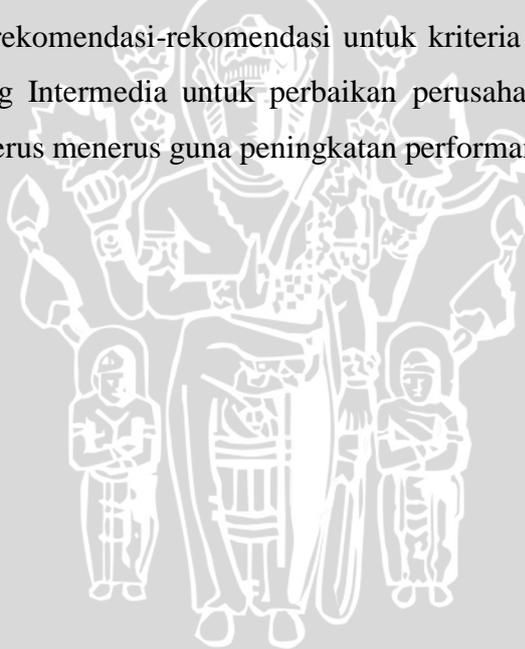
Pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* di PT. Malang Intermedia Pers meliputi tujuh kriteria dalam organisasi yang terdiri dari: Kepemimpinan (*Leadership*); Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*); Fokus pada *Stakeholder* (*Stakeholder Focus*); Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*); Fokus pada SDM (*Human Focus*); Manajemen Proses (*Process Management*); dan Hasil-hasil kinerja (*Outcome*). Secara umum hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di PT. Malang Intermedia Pers

Secara garis besar, pengukuran kinerja di PT. Malang Intermedia Pers mencapai nilai sebesar 747,83 dan prosentase pencapaian 75%. Interpretasi *Malcolm Baldrige* pada PT. Malang Intermedia Pers menunjukkan bahwa penerapan proses yang baik, penyebarluasan yang baik, hasil yang baik pada sebagian besar kriteria, namun masih belum adanya pemahaman lebih mendetail dan kurang terintegrasi secara keseluruhan. Berikut prosentase pencapaian tiap kriteria di PT. Malang Intermedia Pers, untuk prosentase tertinggi mencapai nilai 82% terdapat dua kriteria, yaitu kriteria Kepemimpinan; Fokus Pasar dan Pelanggan. Pada urutan ketiga dengan prosentase pencapaian 80% adalah Perencanaan Strategi, di urutan ke-4 kriteria Pengelolaan Proses dengan prosentase pencapaian 75%, dan di urutan ke-5 dengan prosentase pencapaian 73% adalah *Outcome*. Untuk urutan terakhir terdapat dua kriteria terendah dengan prosentase pencapaian 68% yaitu Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; dan Fokus Tenaga Kerja. Selanjutnya dilakukan *Root Cause Analysis* (RCA) untuk empat kriteria terendah dan diberikan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja.

Untuk rekomendasi pada PT. Malang Intermedia Pers yang dapat dilakukan dalam jangka pendek saat ini diprioritaskan pada kriteria yang memiliki gap terbesar. Gap didapat dari selisih nilai maksimal tiap kriteria dikurangi dengan rata-rata nilai pencapaian tiap kriteria (lampiran 8). Berikut ini gap yang didapat pada tiap kriteria: Kepemimpinan 21,95; Perencanaan Strategis 16,85; Fokus pada Pasar dan Pelanggan

15,57; Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan 28,95; Fokus pada SDM 27,22; Manajemen Proses 21,63; dan *Outcome* 120,01.

Dapat dilihat dari hasil gap tersebut bahwa kriteria *Outcome* memiliki gap terbesar yaitu 120,01 sehingga perusahaan perlu memprioritaskan perbaikan pada *Outcome* terlebih dahulu, rekomendasi perbaikan untuk kriteria *Outcome* adalah sebagai berikut pihak manajemen atau tiap divisi membuat KPI-KPI dan ukurannya dalam batas waktu tertentu. Menetapkan adanya *management review* yang bertugas untuk melaporkan setiap hasil dari proses yang dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian kinerja perusahaan agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan di masa depan. Membandingkan dengan kompetitor dan melihat kekuatan-kekuatan dari kompetitor. Sangat diperlukan dokumentasi dari tiap-tiap hasil yang dicapai pada setiap divisi agar lebih memudahkan manajemen untuk memonitoring dan mengevaluasi perkembangan hasil kinerja setiap periodenya. Selanjutnya rekomendasi-rekomendasi untuk kriteria yang lain dapat juga diterapkan di PT. Malang Intermedia untuk perbaikan perusahaan dan perlu adanya evaluasi serta perbaikan terus menerus guna peningkatan performansi perusahaan.



BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang ditujukan untuk menjawab rumusan masalah, serta saran yang merupakan masukan-masukan yang mengacu pada hasil analisis dan pembahasan.

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan di PT. Malang Intermedia Pers tentang pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan perhitungan dengan metode *Malcolm Baldrige* pada General Manager, Redaktur, dan *Marketing* dihasilkan nilai yang dicapai oleh PT. Malang Intermedia Pers dengan total skor 747,83 dan prosentase pencapaian 75%. Interpretasi *Malcolm Baldrige* pada PT. Malang Intermedia Pers menunjukkan bahwa penerapan proses yang baik, penyebaran yang baik, hasil yang baik pada sebagian besar kriteria, namun masih belum adanya pemahaman lebih mendetail dan kurang terintegrasi secara keseluruhan. Terbukti dari nilai-nilai yang dicapai pada tiap kriteria masih belum maksimal.

Kriteria dengan prosentase tertinggi mencapai nilai 82% terdapat dua kriteria, yaitu kriteria Kepemimpinan; Fokus Pasar dan Pelanggan. Pada urutan ketiga dengan prosentase pencapaian 80% adalah Perencanaan Strategi, di urutan ke-4 kriteria Pengelolaan Proses dengan prosentase pencapaian 75%, dan di urutan ke-5 dengan prosentase pencapaian 73% adalah *Outcome*. Untuk urutan terakhir terdapat dua kriteria terendah dengan prosentase pencapaian 68% yaitu Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; dan Fokus Tenaga Kerja. Selanjutnya kriteria yang diberi rekomendasi perbaikan adalah empat kriteria yang memiliki nilai rendah, hal tersebut dilakukan agar perusahaan lebih fokus dalam menerapkan perbaikan.

2. Berikut ini rekomendasi perbaikan yang diberikan pada empat kriteria terendah di PT. Malang Intermedia Pers.

a. Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan.

Menambahkan divisi HRD yang bertugas mulai dari *recruitment*, *training & development*, penyusunan gaji, membuat strategi *compensation & benefit*, membagan *industrial relation* yang harmonis, pengurusan *payroll*, PHK dan sebagainya. Menggunakan sistem *Management by Objective* (MBO) untuk pengukuran kinerja karyawan. Membentuk tim untuk penerapan *Malcolm Baldrige* di perusahaan.

Menjadwalkan *sharing* ilmu secara formal untuk menambah mendapatkan ide-ide terbaik.

b. Kriteria Fokus Tenaga Kerja.

Menjadwalkan *sharing* ilmu atau *cross functional* untuk mendapatkan ide-ide terbaik dari seluruh divisi di PT. Malang Intermedia Pers. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* untuk para karyawan agar lebih termotivasi dan disiplin, mengganti absen manual dengan penggunaan *fingerprint*. Dalam hal ini sangat dibutuhkan tugas dari HRD untuk yang bertugas mulai dari *recruitment*, *training & development*, penyusunan gaji, membuat strategi *compensation & Benefit*, PHK sehingga terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif di PT. Malang Intermedia Pers.

c. Kriteria Manajemen Proses.

Memaksimalkan penggunaan sistem informasi dan teknologi, menambahkan aksesibilitas internet di perusahaan, membuat website yang komunikatif, informatif, dan selalu *update*. Mengadakan pelatihan terutama untuk divisi pemasaran, sirkulasi, dan agen-agen yang berkerja sama dengan PT. Malang Intermedia Pers. Selain itu, perlu juga pelatihan *soft skill* mengenai kepemimpinan, kedisiplinan, dan *team work* agar karyawan semakin memahami dan dapat mengimplementasikan dalam aktifitas kerjanya. Menerapkan *multi skill* pada waktu senggang. Membuat SOP tentang pentingnya K3 di kantor, menata kabel-kabel menggunakan *cable protector*, dan menerapkan 5R dalam aktifitas di kantor, dan membuat peta lokasi tempat kerja.

d. Kriteria *Outcome*.

Pihak manajemen atau tiap divisi membuat KPI-KPI dan ukurannya dalam batas waktu tertentu. Menetapkan adanya *management review* yang bertugas untuk melaporkan setiap hasil dari proses yang dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian kinerja perusahaan agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan di masa depan. Membandingkan dengan kompetitor dan melihat kekuatan-kekuatan dari kompetitor.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini dan dapat digunakan untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya adalah :

1. Diharapkan PT. Malang Intermedia Pers dapat mengaplikasikan rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil penelitian ini dalam aktifitas kerjanya.

2. Pengukuran dan perbaikan hendaknya dilakukan terus menerus, serta perlu monitoring berkala dari pihak manajemen agar dapat meningkatkan kinerja PT. Malang Intermedia Pers dan mencapai *performance excellence*.
3. Dapat dilakukan penelitian lanjutan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode lain, seperti *Performance Prism* dan *Balance Score Card* yang mengukur setiap indikator pada perusahaan.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya lebih banyak menggunakan data eksternal (stakeholder diluar perusahaan) seperti *Supplier*, *Customer*, Mitra Kerja, Agen, dan lain-lain agar penelitian lebih obyektif.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR PUSTAKA

- Baldrige National Quality Program. 2009. *Criteria For Performance Excellence*. (Online). http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010 (diakses 20 November 2011)
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Total Quality Management*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Nasirly, Riri. 2009. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*. Skripsi tidak dipublikasikan. Padang: Universitas Andalas
- Puspitasari, Septina Trista. 2008. *Pengukuran Kinerja dengan Kriteria Malcolm Baldrige dan Penentuan Strategi Perusahaan*. Skripsi tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Muhammadiyah
- Singgih, Moses L. 2008. *Penilaian Kinerja Suatu Jurusan Dengan Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award dan Penentuan Ranking Menggunakan Analytic Network Process*. Jurnal Teknik Industri. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Suwignyo, P. 1998. *Sistem Pengukuran Kinerja : Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke depan*. Proceeding Seminar Nasional *Performance Management*. Jakarta
- Verawati, Niluh Made. 2006. *Penerapan MBNQA dalam Penyusunan Strategi Perusahaan*. Skripsi tidak dipublikasikan. Surabaya. Jurusan Teknik Industri FTI ITS.
- Waldman, D. A. 1994. *The Contribution of Total Anality Management to a Theory of Work. Performance*. Academy of Management Review.

Lampiran 1. Kuisisioner

KUISISIONER PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN

Kuisisioner ditujukan untuk menentukan kinerja perusahaan ditinjau berdasarkan manajemen kualitas secara keseluruhan dengan menggunakan kriteria Malcolm Baldrige dan nantinya akan diberikan perbaikan pada kriteria yang dianggap kurang. Oleh karena itu, kami mohon kesediaan anda untuk mengisi kuisisioner dengan jujur, teliti, dan lengkap.

Instruksi :

Berilah penilaian 0 – 5 (dengan cara silang) pada setiap pertanyaan yang diberikan.

Skor	Pernyataan
0	Pernyataan tidak ada sama sekali. (Tidak diterapkan)
1	Pernyataan ada namun jarang dilakukan. (Sangat jarang)
2	Pernyataan sudah dilakukan namun masih ada halangan dan belum terencana. (Jarang)
3	Pernyataan sudah dilakukan dengan rencana organisasi namun masih ada kesenjangan. (Cukup)
4	Proses dilakukan sesuai dengan rencana organisasi dan terpadu namun masih belum ada evaluasi secara berkala. (Sering)
5	Pernyataan sudah dilakukan dengan baik, terpadu, dan dievaluasi secara berkala. Bisa digunakan sebagai model perusahaan lain. (Sempurna/Sangat sering)

Untuk General Manajer, Marketing, dan Redaktur

Kategori 1 Kepemimpinan

1.1 Kepemimpinan Organisasi

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan sudah menetapkan visi misi perusahaan dengan organisasi	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan sudah menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dengan organisasi	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan sudah menetapkan target-target yang akan dicapai perusahaan	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan sudah menyebarluaskan visi, misi perusahaan kepada seluruh karyawan perusahaan	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan sudah menyebarluaskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan kepada seluruh karyawan perusahaan	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan sudah menyebarluaskan target-target yang akan dicapai perusahaan	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan menganalisa hasil target yang dicapai secara periodik	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan mengevaluasi hasil target secara periodik	0 1 2 3 4 5
9	Perusahaan membahas perihal evaluasi tersebut dengan karyawan perusahaan	0 1 2 3 4 5
10	Perusahaan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan	0 1 2 3 4 5
11	Perusahaan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk meningkatkan kepemimpinan anda	0 1 2 3 4 5
12	Perusahaan memberikan motivasi pada para karyawan	0 1 2 3 4 5

No	Pernyataan	Skor
13	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi dan misi	0 1 2 3 4 5

1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan peduli dengan dampak yang ditimbulkan dari proses produksi perusahaan terhadap lingkungan sekitar	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan bersama manajemen organisasi membentuk <i>Corporate Social Responsible (CSR)</i>	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan mengutamakan etika bisnis pada setiap interaksi perusahaan dengan pelanggan	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku bagi perusahaan	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan menanggapi komplain dan masukan dari masyarakat	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan mitra kerja	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan memiliki program kerja yang berkaitan dengan pengembangan lingkungan	0 1 2 3 4 5

Kategori 2 Perencanaan Strategi

2.1 Pengembangan Strategi

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi dan misi	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan memahami kebutuhan dari <i>stakeholders</i> sebagai <i>input</i> untuk menetapkan strategi	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran yang dibuat	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan telah melakukan analisis SWOT dalam perencanaan strategi yang dilakukan	0 1 2 3 4 5
6	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemajuan persaingan di lingkungan bisnis	0 1 2 3 4 5
7	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan konsumen	0 1 2 3 4 5
8	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemungkinan resiko yang timbul baik secara finansial, sosial, dan resiko lainnya.	0 1 2 3 4 5
9	Dalam mengembangkan strategi tersebut melibatkan seluruh karyawan perusahaan	0 1 2 3 4 5
10	Perusahaan melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategi yang dibuat	0 1 2 3 4 5
11	Strategi yang dibuat tersebut memiliki rincian waktu atau batas waktu untuk mencapai target yang telah ditetapkan	0 1 2 3 4 5

2.2 Penyebarluasan Strategi

No	Pernyataan	Skor
----	------------	------

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan menyebarluaskan rencana-rencana strategi ke seluruh karyawan	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan menterjemahkan rencana-rencana strategi ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>)	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan mendefinisikan ukuran KPI untuk mengetahui peningkatan dari implementasi <i>action plans</i> yang dibuat	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan memantau hasil strategi penjualan secara periodik	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan mengevaluasi hasil strategi penjualan secara periodik	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan membandingkan hasil hasil strategi penjualan dengan hasil sebelumnya	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan membandingkan hasil kinerja dengan kompetitor	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan mengembangkan hasil strategi dari evaluasi kinerja sebelumnya	0 1 2 3 4 5

Kategori 3 Fokus Pasar dan Konsumen

3.1 Pengetahuan Tentang Pasar dan Konsumen

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan mengidentifikasi segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan pelayanan	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan menentukan kebutuhan-kebutuhan dari pasar	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan menentukan <i>preferensi</i> dari pasar	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan mengadakan penelitian untuk mendapatkan data dan informasi dari pasar	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan menggunakan data dan informasi terbaru untuk perencanaan dan pengembangan bisnis	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan menggunakan data dan informasi terbaru untuk meningkatkan kualitas produk/jasa	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan mengadakan diskusi dengan karyawan untuk mengetahui <i>trend</i> pasar dan kebutuhan konsumen saat ini	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan mengadakan diskusi dengan pihak di luar perusahaan perusahaan mengenai <i>trend</i> pasar dan kebutuhan konsumen saat ini	0 1 2 3 4 5

3.2 Hubungan dan Kepuasan Konsumen

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan membangun hubungan dan loyalitas pelanggan	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan menekankan kepada karyawan akan pentingnya hubungan baik dengan konsumen	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan menetapkan kontak pelanggan dan menerima masukan secara mudah	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan menerima saran dan keluhan konsumen secara tanggap	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan mengevaluasi kinerja berdasarkan saran dan keluhan konsumen untuk perbaikan kedepannya	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan melakukan survey untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan menggunakan informasi-informasi tersebut untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan	0 1 2 3 4 5

Kategori 4 Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

4.1 Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan Kinerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada pasar dan finansial	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada pelanggan	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada produk dan layanan	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada proses bisnis	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada SDM	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada kepemimpinan dan tanggung jawab sosial	0 1 2 3 4 5
7	Mengintegrasikan kriteria malcolm dalam kinerja harian organisasi	0 1 2 3 4 5
8	Melakukan pengukuran kinerja perusahaan	0 1 2 3 4 5
9	Melakukan analisis terhadap pengukuran yang telah dilakukan	0 1 2 3 4 5
10	Perusahaan melakukan peningkatan kinerja berdasarkan analisis yang telah dilakukan	0 1 2 3 4 5
11	Perusahaan menyebarluaskan rencana perbaikan kepada karyawan, pemasok, mitra kerja, dan pihak-pihak lainnya yang berkerjasama dengan perusahaan.	0 1 2 3 4 5

4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memberikan informasi (misal: web, blog, dll) yang mudah diakses oleh karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak lain yang berkepentingan	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan menyimpan data dan informasi perusahaan untuk ketersediaan sewaktu-waktu dibutuhkan	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan menggunakan hardware untuk memudahkan pekerjaan	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan menggunakan software untuk memudahkan pekerjaan	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan menjamin keakuratan dan reliabilitas data dan informasi perusahaan	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan menjaga keamanan dan merahasiakan data-data penting perusahaan	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan menjaga dan merawat hardware dan software yang digunakan	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan mengelola pengetahuan organisasi yang berkaitan dengan pengumpulan dan sharing pengetahuan karyawan	0 1 2 3 4 5
9	Perusahaan mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja, dan pemasok.	0 1 2 3 4 5
10	Perusahaan mengimplementasikan <i>knowledge management</i> dalam proses perencanaan strategi perusahaan	0 1 2 3 4 5

Kategori 5 Fokus Tenaga Kerja

5.1 Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan melakukan sharing pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan dalam perusahaan	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan melibatkan karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan memiliki prosedur khusus dalam merekrut, memberhentikan, dan mengangkat karyawan	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan yang dimiliki karyawan	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan memberikan <i>training</i> untuk pengembangan potensi karyawan	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan anda memberikan <i>reward</i> , kompensasi, atau insentif untuk mendukung kinerja yang baik dari karyawan	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan memiliki indikator yang mengukur atau menilai kinerja karyawan	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan individu	0 1 2 3 4 5

5.2 Lingkungan Tenaga Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan memberikan <i>training</i> untuk pengembangan potensi karyawan	0 1 2 3 4 5
3	Perusahaan mengevaluasi hasil kinerja karyawan	0 1 2 3 4 5
4	Perusahaan memberikan <i>punishment</i> apabila karyawan melakukan sesuatu hal yang merugikan perusahaan	0 1 2 3 4 5
5	Perusahaan memberikan <i>reward</i> apabila karyawan melakukan sesuatu hal yang menguntungkan perusahaan	0 1 2 3 4 5
6	Perusahaan memiliki indikator tertentu untuk menilai tingkat kepuasan karyawan	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan mampu menangani karyawan sehingga tidak pernah terjadi pemogokan kerja di perusahaan	0 1 2 3 4 5
8	Perusahaan menjamin K3 bagi setiap karyawan perusahaan	0 1 2 3 4 5
9	Perusahaan memberikan perhatian bagi keluarga karyawan	0 1 2 3 4 5

Kategori 6 Manajemen Proses

6.1 Desain sistem-sistem kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memiliki kompetensi inti (keunggulan produk atau pelayanan)	0 1 2 3 4 5
2	Kompetensi inti berkaitan dengan visi dan misi perusahaan	0 1 2 3 4 5
3	Kompetensi inti berkaitan dengan kebutuhan pasar	0 1 2 3 4 5
4	Kompetensi inti berkaitan dengan <i>action plans</i>	0 1 2 3 4 5
5	Melakukan inovasi pada sistem kerja perusahaan	0 1 2 3 4 5
6	Sistem kerja dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat	0 1 2 3 4 5
7	Perusahaan menerapkan 5S dalam menata tempat kerjanya	0 1 2 3 4 5

No	Pernyataan	Skor
8	Perusahaan memperhatikan ENASE dalam mendesain sistem kerja	0 1 2 3 4 5

6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan menerapkan proses kerja berdasarkan perancangan strategi yang dibuat	0 1 2 3 4 5
2	Perusahaan menggunakan indikator untuk memperbaiki proses kerja	0 1 2 3 4 5
3	Adanya improvement untuk meningkatkan proses kerja perusahaan	0 1 2 3 4 5
4	Adanya inspeksi untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk	0 1 2 3 4 5
5	Melakukan audit kinerja secara tepat	0 1 2 3 4 5
6	Semua proses kerja dievaluasi secara periodik	0 1 2 3 4 5
7	Melakukan inovasi produk atau pelayanan untuk kesuksesan dan perkembangan organisasi	0 1 2 3 4 5

Kategori 7 Hasil Bisnis

7.1 Hasil Produk dan Jasa

No	Pernyataan	Skor
1	Adanya peningkatan pada penggunaan layanan atau produk dibandingkan tahun lalu	0 1 2 3 4 5
2	Indikator yang berhubungan dengan pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
3	Indikator yang berhubungan dengan customer atau komplain mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5

7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan kepuasan konsumen memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
2	Indikator yang berhubungan dengan ketidakpuasan konsumen memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
3	Adanya peningkatan permintaan dibandingkan tahun lalu	0 1 2 3 4 5
4	Tingkat permintaan konsumen lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5

7.3 Hasil Finansial dan Pasar

No	Pernyataan	Skor
1	Adanya peningkatan secara finansial dibandingkan taun lalu	0 1 2 3 4 5
2	Indikator yang berhubungan dengan performansi finansial memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
3	Indikator yang berhubungan dengan performansi pasar seperti <i>maker share</i> , pertumbuhan bisnis dan pasar baru yang berhasil	0 1 2 3 4 5

	dimasuki memenuhi target selama 1 tahun terakhir	
--	--	--

7.4 Hasil Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan kepuasan karyawan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
2	Indikator yang berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
3	Indikator yang berhubungan dengan pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan memenuhi target selama 1 tahun terakhir (misal: K3, pemogokan karyawan, demo, dll)	0 1 2 3 4 5
4	Indikator yang berhubungan dengan pengembangan SDM memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5

7.5 Hasil Proses Efektivitas Perusahaan

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan strategi perusahaan mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
2	Indikator yang berhubungan dengan kapabilitas pekerja mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
3	Indikator yang berhubungan dengan pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan memenuhi target selama 1 tahun terakhir (misal: K3, pemogokan karyawan, demo, dll)	0 1 2 3 4 5

7.6 Hasil Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
2	Indikator yang berhubungan dengan pencapaian strategi perusahaan mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5
3	Indikator yang berhubungan dengan peningkatan kinerja kepemimpinan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4 5

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Kuisioner

Kriteria	Pertanyaan	Hasil Kuisioner		
		General Manager	Marketing	Redaktur
1.1	1	5	5	5
	2	5	4	4
	3	4	5	5
	4	5	4	4
	5	5	4	4

	6	4	4	4
	7	4	4	4
	8	4	4	3
	9	3	3	4
	10	3	3	3
	11	3	3	3
	12	4	3	4
	13	5	5	4
1.2	1	4	4	4
	2	4	4	4
	3	4	5	4
	4	4	5	5
	5	4	4	5
	6	4	4	4
	7	5	4	4
	8	4	4	4
2.1	1	4	5	4
	2	5	4	4
	3	5	4	4
	4	4	4	4
	5	3	3	3
	6	4	4	4
	7	5	5	4
	8	4	4	4
	9	3	3	4
	10	4	4	4
	11	5	5	4
2.2	1	4	4	4
	2	4	4	4
	3	4	4	4
	4	5	4	4
	5	4	4	3
	6	4	4	4
	7	4	3	4
	8	4	4	4
3.1	1	5	4	4
	2	4	4	4
	3	4	4	5

Kriteria	Pertanyaan	Hasil Kuisisioner		
		General Manager	Marketing	Redaktur
3.1	4	4	4	5
	5	5	4	4
	6	4	5	4
	7	3	4	3
3.2	8	4	4	4
	1	4	4	4

	2	4	4	5
	3	4	4	4
	4	4	4	4
	5	4	4	4
	6	4	4	4
	7	4	4	4
	8	4	4	4
4.1	1	4	4	4
	2	4	4	4
	3	4	4	4
	4	4	4	4
	5	3	3	3
	6	3	3	3
	7	2	2	3
	8	2	3	2
	9	2	3	2
	10	3	3	2
	11	3	3	3
4.2	1	3	3	3
	2	4	4	4
	3	4	4	4
	4	4	3	4
	5	4	4	5
	6	4	5	4
	7	3	3	3
	8	3	3	3
	9	4	3	4
	10	3	3	4
5.1	1	3	4	3
	2	4	4	4
	3	4	4	4
	4	4	4	4
	5	3	3	3
	6	3	3	4
	7	3	3	3
	8	3	3	3
5.2	1	3	3	4
	2	3	3	3
	3	3	4	3

Kriteria	Pertanyaan	Hasil Kuisisioner		
		General Manager	Marketing	Redaktur
5.2	4	3	3	3
	5	4	3	4
	6	3	3	3
	7	4	4	4
	8	3	4	4
	9	3	3	3
6.1	1	4	4	4

	2	4	4	4
	3	4	4	4
	4	4	4	4
	5	3	3	3
	6	3	3	4
	7	3	3	3
	8	3	3	3
6.2	1	4	4	4
	2	3	3	3
	3	3	4	4
	4	4	4	4
	5	4	4	4
	6	4	4	4
	7	3	4	3
7.1	1	4	4	4
	2	4	4	4
	3	4	4	4
7.2	1	4	4	4
	2	4	4	4
	3	4	4	4
7.3	1	4	4	5
	2	4	4	4
	3	4	4	4
7.4	1	4	3	4
	2	4	3	3
	3	4	4	4
	4	4	3	3
7.5	1	3	3	3
	2	3	3	3
	3	4	3	3
7.6	1	3	3	3
	2	4	4	3
	3	3	3	3

Lampiran 3. Rekapitulasi Rata-rata Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Total Pertanyaan	Total Nilai Kuisisioner			Rata-Rata Hasil Kuisisioner		
			General Manager	Marketing	Redaktur	General Manager	Marketing	Redaktur
1.	Kepemimpinan							
	Kepemimpinan Organisasi	13	54	51	51	4,15	3,92	3,92
	Tanggungjawab Pada Masyarakat	8	33	34	34	4,13	4,25	4,25
2.	Perencanaan Strategi							
	Pengembangan Strategi	11	46	45	43	4,18	4,09	3,91
	Penerapan Strategi	8	33	31	31	4,13	3,88	3,88
3.	Fokus Pasar dan pelanggan							
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	8	33	33	33	4,13	4,13	4,13
	Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	8	32	32	33	4,00	4,00	4,13
4.	Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan							
	Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	11	34	36	34	3,09	3,27	3,09
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	10	36	35	38	3,60	3,50	3,80
5.	Fokus Tenaga Kerja							
	Keterlibatan Tenaga Kerja	8	27	28	28	3,38	3,50	3,50
	Lingkungan Tenaga Kerja	9	29	30	31	3,22	3,33	3,44
6.	Pengelolaan Proses							
	Desain Sistem Kerja	8	28	28	29	3,50	3,50	3,63
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	7	25	27	26	3,57	3,86	3,71
7.	<i>Outcome</i>							
	<i>Outcome</i> Jasa dan Produk	3	12	12	12	4,00	4,00	4,00
	<i>Outcome</i> Fokus Pelanggan	4	17	16	16	4,25	4,00	4,00
	<i>Outcome</i> Keuangan dan Pasar	3	12	12	13	4,00	4,00	4,33
	<i>Outcome</i> SDM	4	13	13	14	3,25	3,25	3,50
	<i>Outcome</i> Efektifitas Perusahaan	3	10	9	9	3,33	3,00	3,00
	<i>Outcome</i> Kepemimpinan	3	10	10	9	3,33	3,33	3,00

Lampiran 4. Hasil Prosentase Pencapaian Pada General Manager

Kriteria	Rata-rata	Rata-rata / 5	Nilai maksimal Tiap Item	Total Nilai tiap Kategori	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kategori
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	4,15	0,83	70	120	58,1	99,4
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	4,13	0,826	50		41,3	
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	4,18	0,836	40	85	33,44	70,61
b. Penerapan Strategi	4,13	0,826	45		37,17	
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4,13	0,826	40	85	33,04	69,04
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	4	0,8	45		36	
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	3,09	0,618	45	90	27,81	60,21
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	3,6	0,72	45		32,4	
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	3,38	0,676	45	85	30,42	56,18
b. Lingkungan Tenaga Kerja	3,22	0,644	40		25,76	
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	3,5	0,7	35	85	24,5	60,2
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	3,57	0,714	50		35,7	
7. Outcome						
a. Outcome Jasa dan Produk	4	0,8	100	450	80	334,24
b. Outcome Fokus Pelanggan	4,25	0,85	70		59,5	
c. Outcome Keuangan dan Pasar	4	0,8	70		56	
d. Outcome SDM	3,25	0,65	70		45,5	
e. Outcome Efektifitas Perusahaan	3,33	0,666	70		46,62	
f. Outcome Kepemimpinan	3,33	0,666	70		46,62	
				1000		749,88

Lampiran 5. Hasil Prosentase Pencapaian Pada Marketing

Kriteria	Rata-rata	Rata-rata / 5	Nilai maksimal Tiap Item	Total Nilai tiap Kategori	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kategori
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	3,92	0,784	70	120	54,88	97,38
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	4,25	0,85	50		42,5	
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	4,09	0,818	40	85	32,72	67,64
b. Penerapan Strategi	3,88	0,776	45		34,92	
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4,13	0,826	40	85	33,04	69,04
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	4	0,8	45		36	
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	3,27	0,654	45	90	29,43	60,93
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	3,5	0,7	45		31,5	
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	3,5	0,7	45	85	31,5	58,14
b. Lingkungan Tenaga Kerja	3,33	0,666	40		26,64	
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	3,5	0,7	35	85	24,5	63,1
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	3,86	0,772	50		38,6	
7. Outcome					0	
a. Outcome Jasa dan Produk	4	0,8	100	450	80	326,12
b. Outcome Fokus Pelanggan	4	0,8	70		56	
c. Outcome Keuangan dan Pasar	4	0,8	70		56	
d. Outcome SDM	3,25	0,65	70		45,5	
e. Outcome Efektifitas Perusahaan	3	0,6	70		42	
f. Outcome Kepemimpinan	3,33	0,666	70		46,62	
				1000		742,35

Lampiran 6. Hasil Prosentase Pencapaian Pada Redaktur

Kriteria	Rata-rata	Rata-rata / 5	Nilai maksimal Tiap Item	Total Nilai tiap Kategori	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kategori
----------	-----------	---------------	--------------------------	---------------------------	------------------	--------------------------------------

1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	3,92	0,784	70	120	54,88	97,38
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat	4,25	0,85	50		42,5	
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	3,91	0,782	40	85	31,28	66,2
b. Penerapan Strategi	3,88	0,776	45		34,92	
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4,13	0,826	40	85	33,04	70,21
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan	4,13	0,826	45		37,17	
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	3,09	0,618	45	90	27,81	62,01
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	3,8	0,76	45		34,2	
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	3,5	0,7	45	85	31,5	59,02
b. Lingkungan Tenaga Kerja	3,44	0,688	40		27,52	
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	3,63	0,726	35	85	25,41	62,51
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	3,71	0,742	50		37,1	
7. Outcome						
a. Outcome Jasa dan Produk	4	0,8	100	450	80	329,62
b. Outcome Fokus Pelanggan	4	0,8	70		56	
c. Outcome Keuangan dan Pasar	4,33	0,866	70		60,62	
d. Outcome SDM	3,5	0,7	70		49	
e. Outcome Efektifitas Perusahaan	3	0,6	70		42	
f. Outcome Kepemimpinan	3	0,6	70		42	
TOTAL				1000		746,95

Lampiran 7. Hasil Prosentase Pencapaian Total Pada PT. Malang Intermedia Pers

Kriteria	Nilai Pencapaian Tiap Kriteria			Nilai Maksimal Tiap Kriteria	Rata-rata Nilai Pencapaian	Presentase Pencapaian
	Marketing	Redaktur	General Manager			
1. Kepemimpinan						
a. Kepemimpinan Organisasi	97,38	97,38	99,4	120	98,05	82%

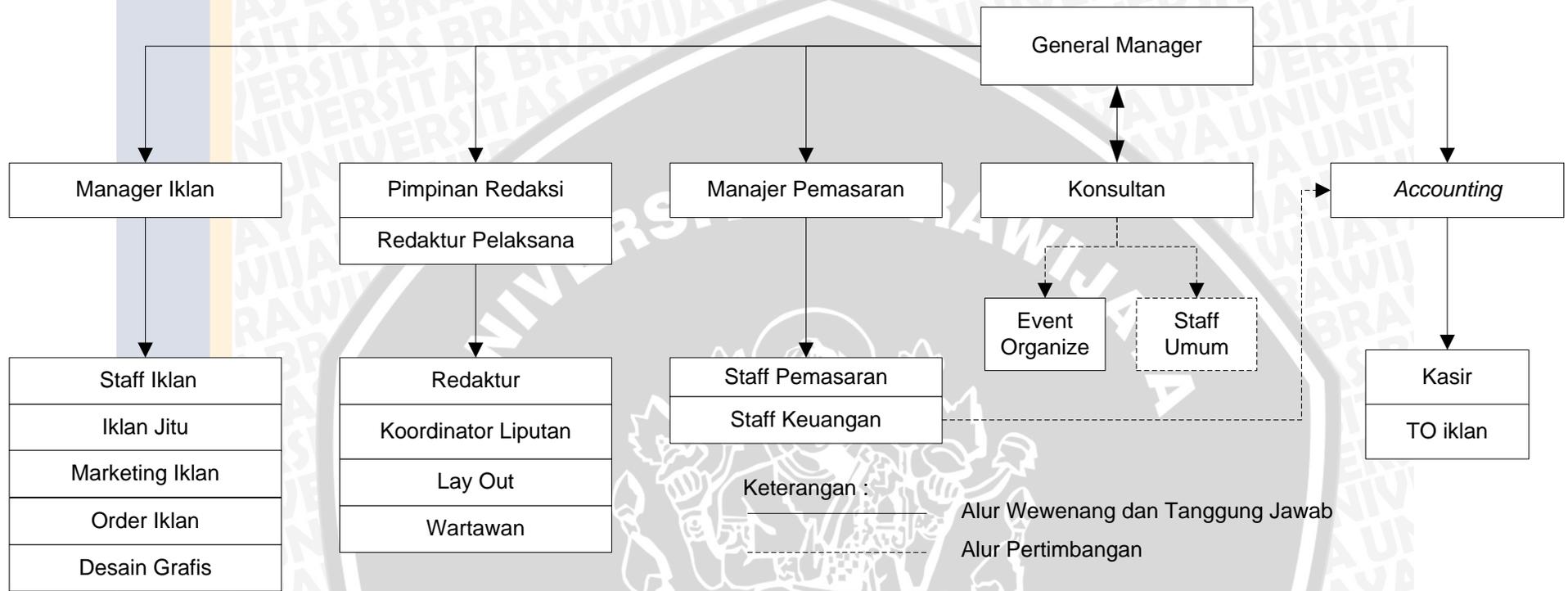
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat						
2. Perencanaan Strategi						
a. Pengembangan Strategi	67,64	66,2	70,61	85	68,15	80%
b. Penerapan Strategi						
3. Fokus Pasar dan pelanggan						
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	69,04	70,21	69,04	85	69,43	82%
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan						
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan						
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	60,93	62,01	60,21	90	61,05	68%
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan						
5. Fokus Tenaga Kerja						
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	58,14	59,02	56,18	85	57,78	68%
b. Lingkungan Tenaga Kerja						
6. Pengelolaan Proses						
a. Desain Sistem Kerja	63,1	62,51	64,5	85	63,37	75%
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja						
7. Outcome						
a. Outcome Jasa dan Produk						
b. Outcome Fokus Pelanggan						
c. Outcome Keuangan dan Pasar	326,12	329,62	334,24	450	329,99	73%
d. Outcome SDM						
e. Outcome Efektifitas Perusahaan						
f. Outcome Kepemimpinan						
				1000	747,83	75%

Lampiran 8. Perhitungan Gap

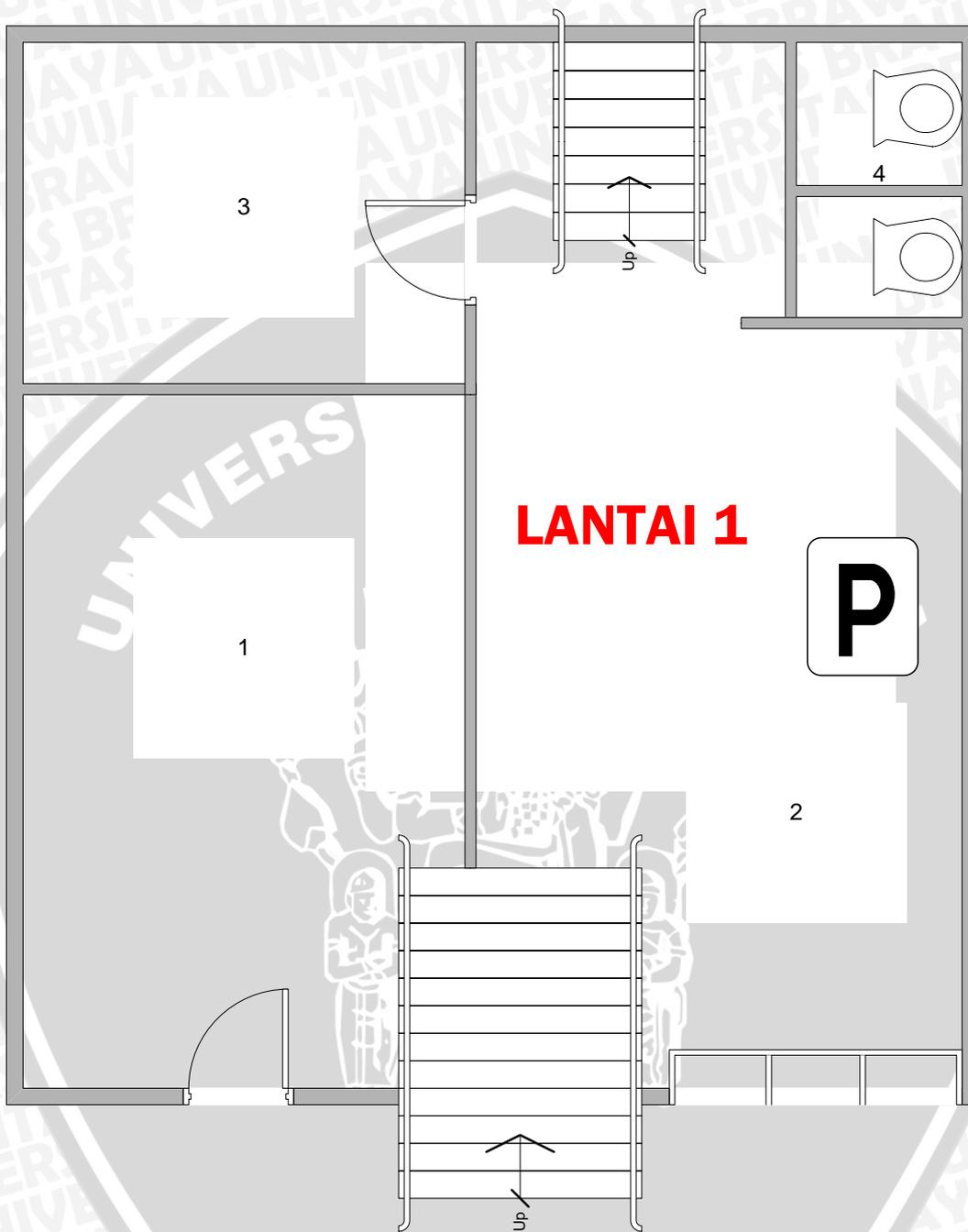
Kriteria	Nilai Maksimal Tiap Kriteria	Rata-rata nilai pencapaian	Gap
1. Kepemimpinan			
a. Kepemimpinan Organisasi	120	98,05	21,95
b. Tanggungjawab Pada Masyarakat			
2. Perencanaan Strategi			
a. Pengembangan Strategi	85	68,15	16,85

b. Penerapan Strategi			
3. Fokus Pasar dan pelanggan			
a. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	85	69,43	15,57
b. Kepuasan dan Hubungan dengan Pelanggan			
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan			
a. Pengukuran, Analisa dan Perbaikan Kinerja Organisasi	90	61,05	28,95
b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan			
5. Fokus Tenaga Kerja			
a. Keterlibatan Tenaga Kerja	85	57,78	27,22
b. Lingkungan Tenaga Kerja			
6. Pengelolaan Proses			
a. Desain Sistem Kerja	85	63,37	21,63
b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja			
7. <i>Outcome</i>			
a. <i>Outcome</i> Jasa dan Produk			
b. <i>Outcome</i> Fokus Pelanggan			
c. <i>Outcome</i> Keuangan dan Pasar	450	329,99	120,01
d. <i>Outcome</i> SDM			
e. <i>Outcome</i> Efektifitas Perusahaan			
f. <i>Outcome</i> Kepemimpinan			

Lampiran 9. Struktur Organisasi PT. Malang Intermedia Pers



1 Lampiran 10. Layout Lantai 1 PT. Malang Intermedia Pers



2
3

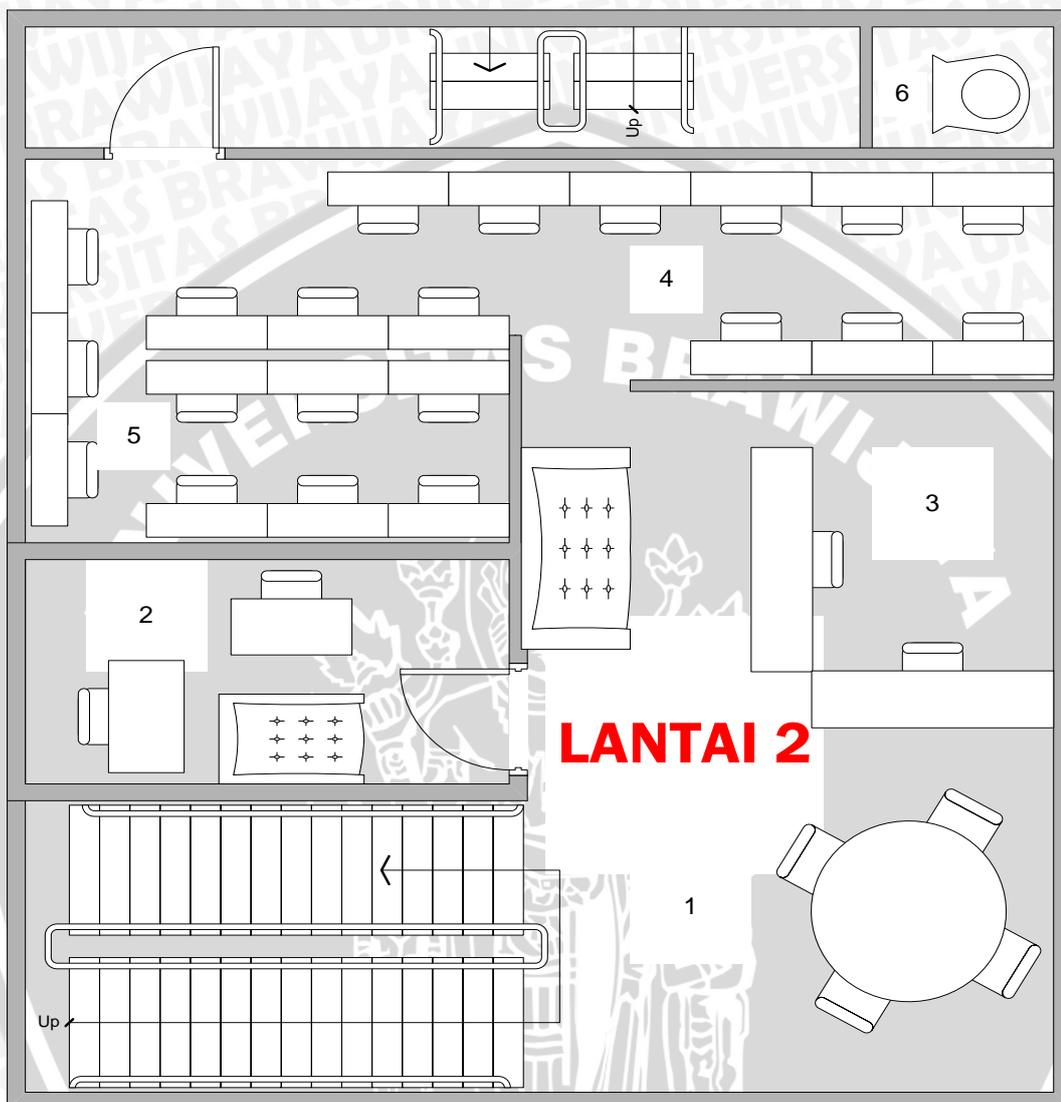
- 4 Lantai 1:
5 1. Ruangn milik JTV
6 2. Parkir motor
7 3. Mushola
8 4. Toilet

9
10
11



12

13 **Lampiran 11. Layout Lantai 2 PT. Malang Intermedia Pers**



14

15

16

17 **Lantai 2:**

18 1. Lobby (Ruang Tunggu)

19 2. General Manager dan Keuangan

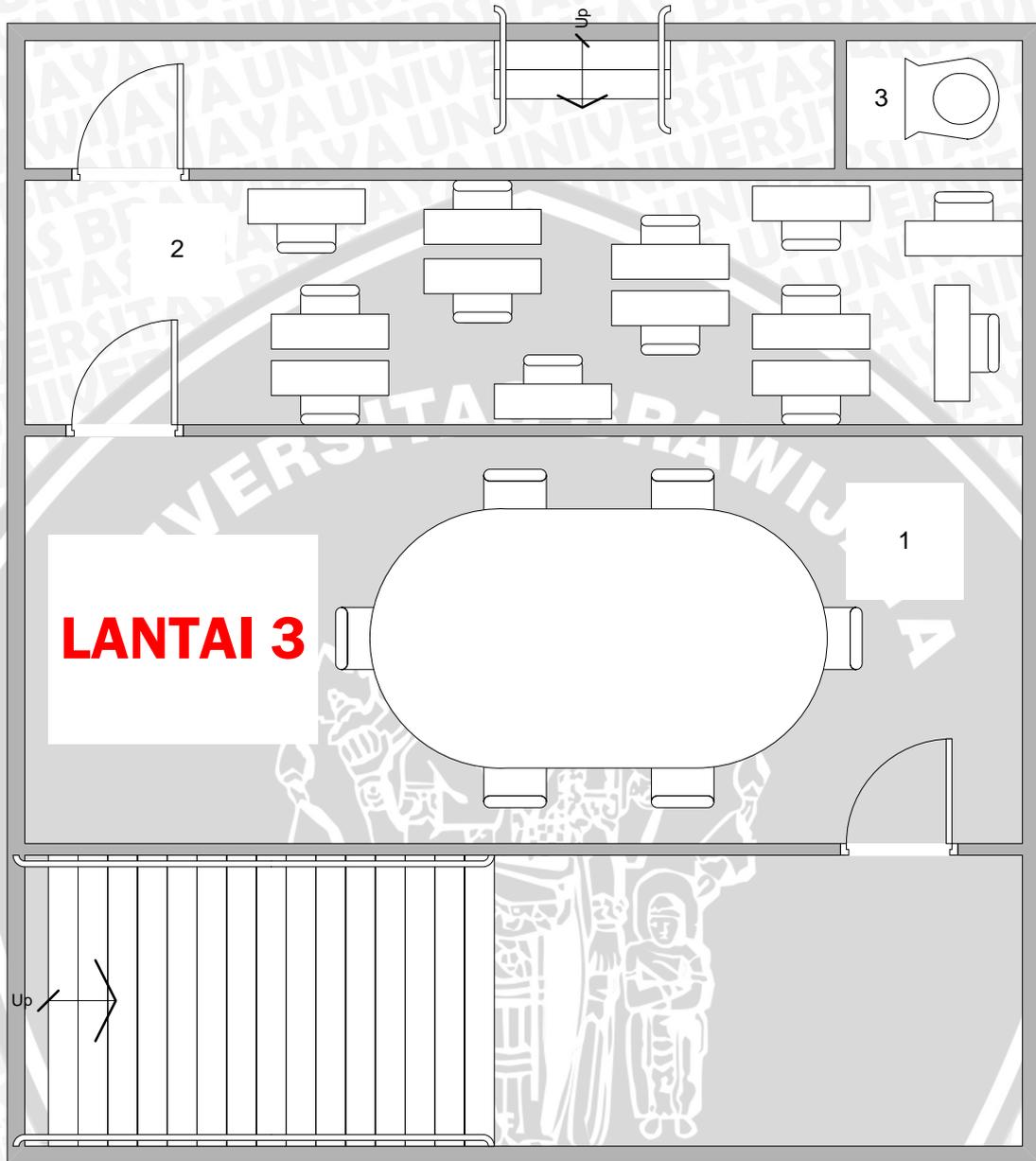
20 3. Kasir iklan atau tempat pemasangan iklan.

21 4. Pemasaran dan Sirkulasi

22 5. Redaktur

23 6. Toilet

24 **Lampiran 12. Layout Lantai 3 PT. Malang Intermedia Pers**



25
26

- 27 Lantai 3:
- 28 1. Ruang meeting
- 29 2. Desain grafis
- 30 3. Toilet

31
32



RADAR MALANG

Jawa Pos Group

SURAT KETERANGAN

No: 0101/Rdr-Mlg / III / 2012

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H.M.Usman Syahadat
Jabatan : Wakil Direktur
Alamat : Jl. Arjuno no.23 Malang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Hoka Rahayu
NIM : 0810670010
Lembaga Pendidikan : Universitas Brawijaya
Fakultas / Jurusan : Teknik / Industri

Telah selesai melakukan kegiatan Penelitian Skripsi di Jawa Pos Radar Malang terhitung mulai tanggal 5 Januari 2012 – 28 Februari 2012.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 3 Maret 2012


H.M.Usman Syahadat
Wakil Direktur